

# Konzeption einer Liquiditätsplanung

---

## BACHELORARBEIT

aus dem Fachbereich Controlling  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts in Business  
an der



Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling  
Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Vorgelegt von:  
Bernd Ranzenmayr  
Matrikel 22784

Kirchdorf an der Krems, 2011

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
1. Einleitung .....	1
1.1 Definition der Liquidität.....	3
1.2 Liquidität und Rentabilität als Unternehmensziele .....	4
1.3 Konsequenzen bei Zahlungsstockung/Zahlungsunfähigkeit .....	6
1.4 Grundsätze einer Planung.....	8
2. Ziele der Liquiditätsplanung .....	11
2.1 Information über die kurzfristige Finanzlage .....	12
2.2 Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit .....	12
2.3 Imagepflege .....	13
3. Voraussetzungen für eine Liquiditätsplanung .....	15
3.1 Finanzbuchhaltung .....	16
3.2 Integriertes Unternehmensbudget .....	17
3.3 Zeitpunkt der Liquiditätswirksamkeit.....	18
3.4 Überwachung der offenen Posten .....	19
3.5 Liquiditätskontrolle .....	20
4. Aufbau eines Liquiditätsplans.....	21
4.1 Banksaldo .....	22
4.2 Einzahlungen .....	25
4.2.1 Kundenumsätze .....	26
4.2.2 Finanzerträge.....	31
4.2.3 Desinvestitionserträge .....	35
4.2.4 Sonstige Erträge .....	38
4.3 Auszahlungen .....	41
4.3.1 Materialaufwand .....	42

4.3.2 Personalaufwand .....	44
4.3.3 Betrieblicher Aufwand .....	46
4.3.4 Finanzen .....	53
4.3.5 Investitionsrechnung .....	56
4.3.6 Steuern .....	57
4.4 Liquiditätsreserve .....	60
4.5 Kreditrahmen .....	61
4.6 Liquiditätsbedarf/-überschuss.....	61
4.6 Anhang.....	62
5 Maßnahmen aufgrund der Liquiditätsplanung .....	65
5.1 Steuerungsmaßnahmen bei Liquiditätsbedarf .....	65
5.2 Liquiditätsfördernde Maßnahmen.....	68
5.3 Mittelverwendung bei Liquiditätsüberschuss .....	70
6. Fazit .....	72
Literaturverzeichnis .....	IV
Eidesstattliche Erklärung.....	V

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grobe Darstellung der Liquiditätsplanung .....	23
Abb. 2: Grobe Darstellung der Liquiditätsplanung im Folgemonat.....	23
Abb. 3: Kundenumsätze abgeleitet aus den Planumsätzen.....	29
Abb. 4: Zinsberechnungsbeispiele .....	32
Abb. 5: Beispiel Dividendenberechnung.....	35
Abb. 6: Einzahlungsübersicht im Liquiditätsplan.....	40
Abb. 7: Materialaufwandsübersicht .....	43
Abb. 8: Personalaufwandsübersicht .....	45
Abb. 9: Übersicht der betrieblichen Aufwände.....	52
Abb. 10: Übersicht der Finanzauszahlungen.....	55
Abb. 11: Übersicht der Investitionsauszahlungen.....	57
Abb. 12: Übersicht der Steuerrechnung .....	59
Abb. 13: Übersicht der gesamten Liquiditätsplanung .....	63

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ER	Eingangsrechnung
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
inkl.	Inklusive
iVm	in Verbindung mit
KES	Kapitalertragssteuer
KFZ-	Kraftfahrzeugs-
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KÖSt	Körperschaftssteuer
KStG	Körperschaftsteuergesetz
LKW	Lastkraftwagen
lt.	laut
Mio.	Millionen
OP-Liste	Offene Posten Liste
p.a.	per Anno

PKW	Personenkraftwagen
Pos.	Position
PR	Public Relations
S.	Seite
TV-	Televisions-
Tz.	Teilziffer
USt.	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
u.	und
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung

Unternehmen können trotz guter Rentabilitäten in finanzielle Bedrängnis geraten und müssen in Extremfällen sogar den Geschäftsbetrieb einstellen. Ein häufiger Grund dafür ist folgender: Diese Unternehmen verfolgen keine vorausschauende Haltung in der Aufrechterhaltung der Liquidität. Diese Nachlässigkeit äußert sich im Nichtvorhandensein einer Liquiditätsplanung. Aufgrund dieser Tatsache ist eine auf Fakten basierende und damit qualitativ höherwertige Aussage über die liquide Entwicklung in jenen Unternehmen nicht möglich. Kommende Zahlungsschwierigkeiten können nicht erkannt und nicht durch Gegenmaßnahmen verhindert werden. Der Preis, der dafür bezahlt wird, kann ein sehr hoher sein: der Untergang eines rentablen Unternehmens infolge von Zahlungsunfähigkeit. Denn eines muss klar sein: Wer morgen Profite machen will, muss heute seine Rechnungen bezahlen können.

Es herrscht ein großer Konsens in der allgemeinen Literatur zum Thema Liquidität. Es bestehen Definitionen, verschiedene Liquiditätsarten werden beschrieben, Ziele werden formuliert, Instrumente dargelegt. Die wenigsten wagen jedoch den Schritt in die Tiefe der Thematik. Darunter verstehe ich eine gewisse Konkretisierung in speziellen Bereichen, wie etwa der Liquiditätsplanung, und die Überleitung aus der Theorie in die Praxis anhand von Beispielen.

Ich verfolge mit meiner vorliegenden Bachelorarbeit das Ziel, ein Konzept für eine Liquiditätsplanung zu vermitteln. Die Arbeit enthält neben theoretischen Aspekten und Überlegungen auch praktische Umsetzungen in Form von einer fiktiven Liquiditätsplanung der Beispiel AG. Es ist mir wichtig, aufzuzeigen, wie ein solcher Plan aussehen kann und welche Überlegungen bei der Erstellung zu beachten sind.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Teilbereiche. Anfangs werden allgemeine Themen theoretisch erläutert, um einen notwendigen Grundstock an Wissen zu schaffen. Der zweite Punkt widmet sich den verfolgten Zielen der Liquiditätsplanung. Hier wird geklärt, welchen Zwecken diese Art der Planung dient. In weiterer Folge stellt sich die Frage, ob im Unternehmen überhaupt die Erstellung eines Liquiditätsplans möglich ist und welche Voraussetzungen dafür erfüllt werden müssen. Das vierte Kapitel stellt den größten und zentralen Bereich meiner Arbeit dar. Dieser behandelt den Aufbau der Planung. Einerseits wird die Vorgehensweise beim Erstellen des Plans untersucht und in weiterer Folge werden die einzelnen Positionen genau unter die Lupe genommen. Die aus der Planung resultierenden Erkenntnisse werden anschließend in Maßnahmen umgemünzt. Diese werden in Punkt 5 behandelt. Schlussendlich folgt das Fazit.



## 1.1 Definition der Liquidität

„Liquidität ist die Fähigkeit der Unternehmung, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können.“<sup>1</sup> Liquidität bedeutet also die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens an alle Gläubiger der entstandenen Verbindlichkeiten in der richtigen Höhe und zum richtigen Zeitpunkt. Verbindlichkeiten entstehen vor allem durch Fremdfinanzierung in jeglichen Formen des Kredites und durch Warenlieferungen der Stammlieferanten auf Ziel sowie durch Kundenanzahlungen.<sup>2</sup>

Liquidität kann in relative und absolute Liquidität unterschieden werden. Die relative Liquidität unterteilt sich wiederum in statische und dynamische Liquidität. Die statische oder bilanzmäßige Liquidität befasst sich mit Vergangenheitswerten. Dabei wird die Liquidität eines Unternehmens zeitspunktbezogen betrachtet. Hier kommt vor allem der Bilanzanalyse große Bedeutung hinzu. Diese wird mit Hilfe von Kennzahlen dargestellt. Zur Liquiditätsbetrachtung werden bestimmte Positionen aus Aktiv- und Passivkonten zu einem Stichtag, meist zu Jahresende, gegenüber gestellt. Die dynamische Liquidität ist zeitraumbezogen und erlaubt dem Management ein Unternehmen aus finanzwirtschaftlicher Sicht zu planen, zu analysieren und zu steuern. Das klassische Instrument ist die Kapitalflussrechnung, auch Cashflow-Rechnung genannt. Der Cashflow kann sowohl direkt als auch indirekt berechnet werden. Bei der direkten Methode kommen alle ein- und auszahlungsrelevanten Positionen zur Geltung. Zahlungsneutrale

---

<sup>1</sup> Witte, E.: Management Enzyklopädie, 1971, S. 118

<sup>2</sup> Vgl. Perridon, L., Steiner M., Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2009, S. 12ff

Positionen scheinen nicht auf. Bei Anwendung der indirekten Methode werden aus dem Periodenergebnis zahlungsneutrale Beträge wie Abschreibung/Zuschreibung, Rückstellungen und andere herausgerechnet. Es gibt sehr viele Varianten, einen Cashflow zu berechnen. Dies soll hier nicht näher erläutert werden. Die absolute Liquidität beschäftigt sich mit der Thematik der Umwandlung von Vermögensteilen in Geld. Hier wird zwischen natürlicher und künstlicher Liquidität unterschieden. Die natürliche Liquidität klassifiziert das Vermögen anhand der Dauer der Rückwandlung von Vermögen in Liquidität, also Cash. Die künstliche Liquidität zielt auf die Verkürzung des Zeitraums der Umwandlung von Vermögen in Geld ab.<sup>3</sup>

## **1.2 Liquidität und Rentabilität als Unternehmensziele**

Die Liquidität ist somit in Punkt 1.1 definiert, erklärt und in verschiedene Arten eingeteilt worden. Die Bedeutung der Liquidität als Unternehmensziel bekommt immer mehr Gewicht, da viele Unternehmen aufgrund von Illiquidität (siehe Punkt 1.3) in die Insolvenz schlittern.

Die Aufrechterhaltung der Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit muss daher ein primäres Ziel jedes Unternehmens sein. Es geht nicht darum, viel Geld als Sicherheit zu „parken“. Es soll explizit vermieden werden, totes Kapital, mit dem nicht gearbeitet werden kann, anzuhäufen. Vielmehr ist das Ziel die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts im Sinne der Sicherung aller anfallenden Auszahlungen zu möglichst ökonomischen Bedingungen. Dies äußert sich in einer optimalen

---

<sup>3</sup> Vgl. Prätsch, J., Schikorra, U., Ludwig, E.: Finanzmanagement, 2007, S. 12f

Finanzstruktur. Die Aufgabe der Liquiditätssicherung fällt in den Aufgabenbereich des Finanzmanagements, strahlt aber praktisch in alle Abteilungen eines Unternehmens aus.<sup>4</sup> Um das Ziel der ausreichenden Liquidität zu erreichen, genügt es nicht, vergangenheitsorientierte Konzepte zu verwenden. Die zukunftsorientierte Planung mit anschließenden Teilkontrollen und eventuellen Steuerungsmaßnahmen ist unabdingbar. Diese Planung muss aufgrund der Unsicherheit des Kapitalflusses vorsichtig erfolgen, damit die liquiden Mittel auf jeden Fall zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.<sup>5</sup>

„Unter Rentabilität versteht man das Verhältnis einer Erfolgsgröße (zum Beispiel Gewinn) zum eingesetzten Kapital.“<sup>6</sup> Die Rentabilitätskennzahlen Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität und Umsatzrentabilität werden unter anderem zur Unternehmensbewertung eingesetzt und meist in Prozent angegeben. Das Streben nach Gewinn und Wertschaffung (Value Management) muss auch ein primäres Ziel jedes gewinnorientierten Unternehmens sein. Ziel ist die Erwirtschaftung einer möglichst hohen Rendite (=Rentabilität) unter Beachtung des eingehenden Risikos. In der Literatur und auch in der Praxis gibt es eine Fülle an Kennzahlen in diversen Variationen. Über die Sinnhaftigkeit verschiedener Kennzahlensysteme wird hier keine Wertung abgegeben. Jedes Unternehmen soll für sich passende Kennzahlen festlegen und seine Ziele dementsprechend ausrichten.

---

<sup>4</sup> Vgl. Prätsch, J., Schikorra, U., Ludwig, E.: Finanzmanagement, 2007, S. 14ff

<sup>5</sup> Vgl. Pernsteiner, H., Andeßner, R.: Finanzmanagement kompakt, 2009, S. 21f

<sup>6</sup> Alisch, K.: Gabler Wirtschaftslexikon, 2005, S. 2630

Die Ziele Liquidität und Rentabilität sollten in Unternehmen hohe Priorität besitzen. Dies ist jedoch nicht immer leicht umzusetzen, weil diese beiden Begriffe in einem Zielkonflikt stehen. Ein sicherer Bestand an liquiden Mitteln bedingt eine niedrigere Rentabilität. Das Geld kann nicht arbeiten, weil es kurzfristig zur Verfügung stehen muss. Es gibt keine Zauberformel, um diesen Konflikt zu lösen, vielmehr ist es die Aufgabe des Finanzmanagements, eine passende Lösung in Form eines finanziellen Gleichgewichts zu finden. Allgemein ist zu sagen, der risikofreudigere Unternehmer konzentriert sich auf die Rentabilität, während der risikoaverse eher zur Sicherung der Liquidität tendiert.<sup>7</sup> Ein weiterer Ansatz ist die Prioritätensetzung über die Zeitkomponente: Langfristig besitzt die Rentabilität den Vorrang, um durch Gewinne das Unternehmen abzusichern und am Leben zu erhalten. Kurzfristig steht die Sicherung der Liquidität an erster Stelle, weil Geld stets in ausreichender Menge vorhanden sein muss. Daher sollte das operative Management immer die Liquidität fördern und das strategische Management sich auf die Rentabilitätsziele konzentrieren.<sup>8</sup>

### **1.3 Konsequenzen bei Zahlungsstockung/Zahlungsunfähigkeit**

Zahlungsstockung bedeutet das kurzfristige Fehlen erforderlicher Geldmittel für anstehende Auszahlungen. Das Unternehmen erhält eine angemessene Frist, um die erforderlichen liquiden Mittel aufzubringen und seine Schuld zu tilgen. Die Literatur hat noch keine gemeinsame Definition der angemessenen Dauer zur Schuldentilgung gefunden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Pernsteiner, H., Andeßner, R.: Finanzmanagement kompakt, 2009, S. 24

<sup>8</sup> Vgl. Stahl, H.: Finanz- und Liquiditätsplanung, 2009, S. 10

Zahlungsstockungen dürfen jedoch nicht zum Insolvenzverfahren führen. Solange die Zahlungsverzögerungen nur von kurzer Dauer sind, besteht für die Gläubiger keine Gefahr, ihre Ansprüche zu verlieren. Daher gibt es auch noch keinen Grund für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Eine vorübergehende Zahlungsstockung begründet auch keine Zahlungsunfähigkeit.<sup>9</sup> Die Konsequenz einer Zahlungsstockung zwingt den Unternehmer jedoch zu handeln und im Normalfall wird er die flüssigen Mittel zur Bezahlung seiner Schulden aus einem weiteren Bankkredit schöpfen. Dieser Vorgang besitzt jedoch negative Wirkungen: Einerseits bekommt das Unternehmen bei mehrmaliger Zahlungsstockung einen schlechten Ruf beim Gläubiger, andererseits muss das Unternehmen mit der jeweiligen Bank verhandeln und muss meist hohe Zinsen für den Kredit zahlen.

„Unter Zahlungsunfähigkeit ist zu verstehen, dass das Unternehmen mangels ausreichender finanzieller Mittel seine fälligen Verpflichtungen dauerhaft nicht bezahlen und sich diese Mittel auch nicht bald beschaffen kann.“<sup>10</sup>

Die Zahlungsunfähigkeit ist ein Eröffnungsgrund für das Insolvenzverfahren und gilt als Insolvenztatbestand für alle Schuldner. Die Überschuldung als weiterer Grund in die Insolvenz zu schlittern soll hier nebenbei angeführt werden, um hervorzuheben, dass auch eine dauerhafte negative Rentabilität ein Unternehmen zur Insolvenz zwingt. Generell kann man sagen, dass der Unternehmer ein Risiko-Früherkennungssystem einzurichten hat, um Krisen zu vermeiden und

---

<sup>9</sup> Vgl. Temme, U.: Die Eröffnungsgründe der Insolvenzordnung, 1997, S. 3f

<sup>10</sup> Pernsteiner, H., Andeßner, R.: Finanzmanagement kompakt, 2009, S. 22

eine drohende Insolvenz früh zu erkennen und diese durch entsprechende Maßnahmen zu verhindern. Das Insolvenzverfahren wird nicht automatisch, sondern nur auf Antrag eröffnet. Dieser wird von Gläubigern oder vom Schuldner selbst gestellt. Die Konsequenz dieser Verfahrenseröffnung besteht darin, dass das Gericht jetzt die Möglichkeit hat, Sicherungsmaßnahmen zum Erhalt des Vermögens anzuordnen. Der Schuldner, d.h. der Unternehmer, verliert die Verwaltungs- und Verfügungsmacht über sein Vermögen. Im bestmöglichen Fall kann das Unternehmen durch Sanierungsmaßnahmen gerettet werden. In den meisten Fällen wird das restliche Vermögen auf die Gläubiger aufgeteilt und der Unternehmer haftet je nach Rechtsform mit seiner Einlage oder gar mit seinem gesamten Privatvermögen.<sup>11</sup>

## **1.4 Grundsätze einer Planung**

Planung kann als Gesamtheit der Vorausüberlegungen definiert werden, durch welche die Treffsicherheit von Entscheidungen verbessert werden soll.<sup>12</sup> Ganz im Gegensatz zur Planung bedeutet Improvisation, etwas ohne Vorbereitung spontan und kreativ zu lösen. Die Planung kann auch als geistiger Prozess definiert werden. Es werden klare Ziele formuliert, die messbar sind und daher zu einem festgelegten Zeitpunkt auf ihre Erreichung kontrolliert werden können. Sind die Ziele deklariert, erfolgt die Maßnahmenplanung. Es werden konkrete Handlungsanweisungen abgeleitet, um die Erreichung der Ziele zu erfüllen. Die Zielplanung beschäftigt sich also mit der Frage: Was wollen wir wann erreichen? Die

---

<sup>11</sup> Vgl. Ihln, A.: Die Insolvenz der GmbH, 2007, S. 5

<sup>12</sup> Vgl. Koch, H.: Der Aufbau der Unternehmensplanung, 1977, S. 12

Maßnahmenplanung löst die Frage: Wie erreichen wir unser Ziel am effizientesten?

Grob kann jede Planung in folgende Phasen eingeteilt werden:

Entscheidungsvorbereitung

    Analyse des Istzustandes

    Analyse der realisierbaren Möglichkeiten

Entscheidung

Die Analyse des Istzustandes ist notwendig, um zu erkennen, wo das Unternehmen sich zum aktuellen Zeitpunkt befindet und welche Gegebenheiten vorliegen. Die Analyse der realisierbaren Möglichkeiten beinhaltet zwei Schritte: Einerseits soll vom Planer eine Prognose über nicht beeinflussbare Faktoren getroffen werden. Andererseits werden die realisierbaren Möglichkeiten erarbeitet und ihre Auswirkungen prognostiziert. Abschließend wird in der letzten Phase der Planung eine Entscheidung getroffen und der Plan wird verabschiedet.

Nach der Planung erfolgt der Kontrollprozess. Er ist ein laufender Vorgang zum Vergleich zwischen Soll und Wirklichkeit. Hinkt die Realität der Planung hinterher, ist es sinnvoll, eine Abweichungsanalyse durchzuführen und aufgrund dieser Erkenntnisse Korrekturmaßnahmen

einzuweisen. „Planung und Kontrolle bedingen und ergänzen sich gegenseitig innerhalb des betrieblichen Planungssystems.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Egger, A., Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung, 2007, S. 14ff



## **2. Ziele der Liquiditätsplanung**

Bei der Erstellung des Liquiditätsplans geht es erst einmal darum, auf Grundlage des aktuellen Bankkontostandes alle zukünftigen Kontobewegungen in Form von Ein- und Auszahlungen zu ermitteln und diese in die richtige Periode einzugliedern. Somit soll für einen gewissen Zeitraum (z.B. 6 Monate) der zukünftige Kontostand jeweils zum Letzten einer Periode (z.B. Monatsletzter) dargestellt werden. In Verbindung mit der Liquiditätsreserve (siehe Punkt 4.4) und dem Kreditrahmen (siehe Punkt 4.5) wird im negativen Fall ein Zahlungsmittelbedarf oder im positiven Fall ein Zahlungsmittelüberschuss ermittelt. Die Kenntnis dieser Informationen über die kurzfristige finanzielle Lage des Unternehmens im Vorhinein ist ein wesentliches Ziel der Liquiditätsplanung. Daraus abgeleitet ergibt sich das Ziel der Aufrechterhaltung der Liquidität. Durch geeignete finanzielle Maßnahmen können Zahlungsstockung und Zahlungsunfähigkeit im Vorhinein vermieden werden. Im positiven Falle einer dauerhaften Überliquidität kann das überschüssige Geld sinnvoll angelegt werden.

Weiters wird mit einer vorausschauenden Haltung in Punkto Liquidität das Ziel verfolgt, bei Kapitalgebern und Rating-Agenturen eine bessere Bonität zu erlangen und ein positives Image bei Geschäftspartnern zu unterstützen. Dadurch können sich neue finanzielle Möglichkeiten und bessere Geschäftskonditionen ergeben.

## **2.1 Information über die kurzfristige Finanzlage**

Der Liquiditätsplan muss Aufschluss über die kurzfristige finanzielle Lage des Unternehmens geben. Das heißt, er muss den Stand des geplanten Banksaldos des Unternehmens in der nahen Zukunft bereitstellen. Je nach Erfahrungswerten, Branche, Unternehmensgröße etc. kann der Plan Informationen für die nächsten Wochen oder Monate liefern. Im Idealfall umfasst der Liquiditätsplan die geplanten Informationen bis zu einem Jahr im Vorhinein. Die Liquidität wird wie erwähnt in die Zukunft geplant, was bedeutet, dass bestimmte Annahmen getroffen werden müssen. Daraus ergibt sich, dass der Liquiditätsplan nicht exakt eingehalten werden kann. Das ist auch nicht der Anspruch des Plans, viel mehr geht es darum, einen Überblick zu verschaffen und die Entscheidungsträger mit Informationen über den aktuellen und zukünftigen Kontostand zu versorgen. Der Manager muss heute wissen, wie es morgen um die finanzielle Situation des Unternehmens bestellt ist, damit er rechtzeitig handeln kann. Er ist auch derjenige, der die monetären Maßnahmen aufgrund von den abgeleiteten Informationen über Kapitalbedarf oder Kapitalüberschuss in der nahen Zukunft einleiten und verantworten muss. Diese Aufgabenstellungen fallen in das Cash-Management bzw. Finanzmanagement.

## **2.2 Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit**

Die Liquiditätsplanung hat auch das Ziel, die Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt zu erhalten, um Zahlungsstockung sowie Zahlungsunfähigkeit

und ihre Konsequenzen (siehe Punkt 1.3) zu verhindern. Um das Ziel der laufenden Liquidität zu sichern, genügt es nicht, lediglich die Information über die kurzfristige Finanzlage (siehe Punkt 2.1) zu bringen. Aufgrund des Plans müssen Maßnahmen umgesetzt werden. Ziel ist einerseits die Bildung eines Liquiditätsreservenpotentials zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen, andererseits aber auch eine möglichst risikolose und rentable Anlage von überschüssigen Liquiditätsbeständen. Die Priorität muss allerdings bei der Aufrechterhaltung der Liquidität liegen. Die optimale Finanzstruktur mit perfektem Cash Management und geringsten Überkapazitäten an ungebundenem, unverzinstem Kapital ist erstrebenswert, aber zweitrangig.<sup>14</sup>

## **2.3 Imagepflege**

Eine vorausschauende Haltung des Unternehmens in Punkto Liquidität trägt zur Imagepflege bei Gläubigern und Kapitalgebern bei. Nicht selten entscheiden Banken bei überlebensnotwendigen Verhandlungen, z.B. Verlängerungen von Kreditlinien oder Aufstockungen des Kreditrahmens, über den Fortbestand eines Unternehmens. Eine Liquiditätsplanung gibt sowohl dem Unternehmen selbst als auch Banken, Lieferanten und sonstigen Gläubigern mehr Sicherheit. Sie vermittelt ein positives Finanzimage. Dieses erleichtert die Kapitalaufnahme, kann sogar günstigere Kreditkonditionen bei Banken oder bessere Bewertungen bei Rating-Agenturen wie dem Kreditschutzverband bewirken. Dadurch können vielleicht sogar neue Lieferanten gewonnen werden. Heutzutage ist es durchaus üblich, eine Bonitätskontrolle eines Unternehmens zu beantragen, bevor der potentielle neue Kunde auf Ziel beliefert wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. Präscher, J., Schikorra, U., Ludwig, E.: Finanzmanagement, 2007, S. 235

Diese Beispielkette soll zeigen, dass die vermeintlich kleine Ursache (damit ist das Vorhandensein einer Liquiditätsplanung gemeint) große Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben kann und in verschiedenen Fällen zum Tragen kommt.

### **3. Voraussetzungen für eine Liquiditätsplanung**

Um den richtigen Ist-Kontostand als Ausgangspunkt der Planung zu ermitteln, ist eine lückenlose, kontinuierliche Buchhaltung notwendig. Sie beschert dem Planer die vollständigen Daten aus der Vergangenheit. Da dies nur den Anfang der Planung bedeutet, ist ein Blick in die Zukunft notwendig. Es müssen umfangreiche Plandaten zur Verfügung gestellt werden bzw. selbst erarbeitet werden. Bis zum Ende der letzten geplanten Periode in der Liquiditätsplanung sind alle anfallenden Ein- und Auszahlungen zu ermitteln. Ist die Vollständigkeit der so genannten Plandaten gewährleistet, gilt es, die Datenmenge nach ihrer Liquiditätswirksamkeit in die richtigen Perioden einzufügen.

Besonderes Augenmerk gilt der Überwachung der offenen Ausgangsrechnungen, die eine bedeutende und ernstzunehmende Rolle in der Planung einnimmt. Die Strategie im Umgang mit der Quantifizierung und Periodisierung der offenen Kundenforderungen entscheidet oftmals über die Höhe der Schwankungsbreite von Plan- und Ist-Daten. Aufgrund der Tatsache, dass eben diese Schwankungsbreite, besser genannt Abweichung, immer wieder auftreten wird, ist es zweckmäßig, diese zu ermitteln und in einer Abweichungsanalyse zu hinterfragen. Daraus können wichtige Erkenntnisse für die Verbesserung der Planung in der Zukunft gewonnen werden.

### 3.1 Finanzbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung stellt einen wichtigen Teil der Daten für die Liquiditätsplanung zur Verfügung. Im Optimalfall stehen alle Geldbewegungen und Wertveränderungen elektronisch bereit. Die Kontenbewegungen können durch Buchhaltungssoftware schnell sowohl als Einzelbuchungsnachweise wie auch als summierte Kontenblätter dargestellt werden. Der Liquiditätsplaner hat jetzt dafür Sorge zu tragen, dass er aus einer Fülle von Daten die relevante Datenmenge herausfiltert.<sup>15</sup> Es handelt sich um Buchungen mit Liquiditätswirksamkeit. Folgende Begrifflichkeiten müssen unterschieden werden: Einnahmen, Ausgaben, Aufwände und Erträge sind Begriffe aus der Finanzbuchhaltung. Einnahmen und Ausgaben führen zu einer Veränderung des Nettogeldvermögens. Aufwendungen und Erträge führen zu einer Veränderung des Reinvermögens (=Eigenkapitals).<sup>16</sup>

Die wichtigen Inhalte für die Liquiditätsplanung sind jedoch die Einzahlungen und Auszahlungen. Sie stellen liquiditätswirksame Vorgänge im Unternehmen dar und sind Voraussetzung für die Liquiditätsplanung.

---

<sup>15</sup> Vgl. Stahl, H.: Finanz- und Liquiditätsplanung, 2009, S. 28

<sup>16</sup> Vgl. Baum, F.: Kosten- und Leistungsrechnung, 2009, S. 11ff

## 3.2 Integriertes Unternehmensbudget

Die Daten aus der Finanzbuchhaltung (siehe Punkt 3.1) beinhalten nur vergangenheitsorientierte Werte. Um vernünftig planen zu können, werden Zukunftsdaten benötigt. Diese Werte enthält das integrierte Unternehmensbudget. Dieses bietet eine Plan-GuV, eine Finanzplanung im erweiterten Sinne und eine aus den beiden Komponenten abgeleitete Planbilanz für das Ende des Planungszeitraumes. In der Regel wird für mindestens ein Jahr geplant.<sup>17</sup> Je weiter in die Zukunft geplant wird, desto ungenauer sind voraussichtlich die Zahlen. Trotzdem soll hier erwähnt werden, dass Mehrjahrespläne durchaus denkbar und sinnvoll sein können. Für die Liquiditätsplanung ist es unabdingbar, dass die Unternehmensplanung so realistisch wie möglich erfolgt. Weiters muss eine laufende Budgetüberwachung und -kontrolle erfolgen. Planänderungen im integrierten Unternehmensbudget müssen umgehend in den Liquiditätsplan eingearbeitet werden und dieser sofort im nächsten Schritt aktualisiert werden.

---

<sup>17</sup> Vgl. Egger, A., Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung, 2007 S. 60

### 3.3 Zeitpunkt der Liquiditätswirksamkeit

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Liquiditätsplanung ist das Wissen, zu welchem Zeitpunkt die gebuchten oder geplanten Positionen liquiditätswirksam werden. Das heißt, der Planer muss wissen, wann die Ein- und Auszahlungen des Unternehmens zu erwarten sind. Es ist ganz wichtig zu beachten, dass das Bruttoprinzip Vorrang hat. Es besagt, dass keine Zusammenfassungen zwischen Zahlungseingängen und –ausgängen vorgenommen werden dürfen. Der Grund liegt darin, dass eben zusammengefasste Fakturierungen ganz unterschiedliche Zahlungszeitpunkte aufweisen können.<sup>18</sup> Nun gibt es Positionen, die ganz leicht auf ihren Zahlungszeitpunkt zu analysieren sind. Ein klassisches Beispiel ist die laufende Rückzahlung eines Darlehens. Der Unternehmer weiß genau, dass er z.B. jeden Quartalsletzten einen Teilbetrag des Darlehens (inklusive Zinsen) an die Bank rückführt. Diese Auszahlung ist für einen langen Zeitraum und zeitpunktgenau planbar. Leider verhält es sich nicht mit allen Geldflüssen in dieser Form. Bei offenen Ausgangsrechnungen z.B. ist der Zahlungseingang nicht konkret vorhersehbar, weder in Höhe noch in Zeitpunkt. Insgesamt ist zur Liquiditätsplanung zu sagen, dass von Unternehmen zu Unternehmen erneut bewertet werden muss, bis zu welchem Zeitpunkt in die Zukunft vernünftig geplant werden kann. Dies kann von einigen Tagen bis hin zu zwölf Monaten reichen. Weiters muss auch eine sinnvolle Dauer der einzelnen Zeitperioden gewählt werden. Soll der Liquiditätsplan tag-, wochen- oder monatsgenau erfolgen? Diese Fragen können, wie oben schon erwähnt, nicht pauschal beantwortet werden und hängen natürlich

---

<sup>18</sup> Vgl. Witte, E., Klein, H.: Finanzplanung der Unternehmung, 1974, S. 46



davon ab, wie exakt die vergangenheits- und zukunftsorientierten Datenmengen zur Verfügung stehen.

### **3.4 Überwachung der offenen Posten**

Unter den offenen Posten versteht das Unternehmen im Normalfall die offenen Ausgangsrechnungen. Das Mahnwesen bearbeitet die so genannte OP-Liste mit dem Ziel, die Forderungen schnellstmöglich einzutreiben und Forderungsausfälle zu verhindern. Die Kundenumsätze sind im Handel, in Produktionsbetrieben oder bei Dienstleistern die größte Einnahmequelle und sehr erheblich für die Liquiditätsrechnung. Durch das Zahlungsziel der Kunden ergibt sich eine Lücke zwischen Buchung und Zahlung der Fakturen. Diese kann bis zu 90 Tage oder mehr betragen und bei Zahlungsverzügen sogar Jahre dauern. Es ist von größter Wichtigkeit, diese Problemstellung zu beachten, um keine offenen Beträge aus der Liquiditätsplanung auszugrenzen bzw. keine offenen Posten doppelt anzuführen. Dies kann zu gravierenden Verfälschungen der Planung führen. Dies widerspricht den Grundsätzen der Vollständigkeit und Betragsgenauigkeit.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Bea, F., Dichtl, E., Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 377

### 3.5 Liquiditätskontrolle

Das Endergebnis des Liquiditätsplans schlägt sich im Liquiditätsbedarf bzw. Liquiditätsüberschuss nieder. Wäre diese (Plan-)zahl mit absoluter Sicherheit bestimmbar, würde keine Abweichung zwischen Planung und Realisation entstehen und es wäre keine Kontrolle nötig. Die Planung (vergleiche auch Punkt 1.4) ist aber durch ihre mehr oder weniger große Wahrscheinlichkeit der Realisation charakterisiert und kann nicht mit hundertprozentiger Sicherheit angenommen werden.<sup>20</sup> Der Zweck der Kontrolle liegt nun in der Überprüfung der Vorhersage über die Entwicklung der Zahlungsströme und der Überprüfung der Ursachen bei Fehlprognosen.<sup>21</sup> Es genügt also nicht, nur die Höhe der Abweichung des Endergebnisses eines gewissen Zeitraums zu ermitteln. Die jeweiligen Positionen im Liquiditätsplan müssen auf ihre Abweichungen kontrolliert werden und in Absprache mit den verantwortlichen Personen auf ihre Ursachen untersucht werden. Die gewonnenen Informationen werden in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Einerseits kann es sein, dass der Bereichsverantwortliche Änderungen in den Zahlungsströmen vornehmen wird. Andererseits kann auch der Fall eintreten, dass der Liquiditätsplaner seinen Plan überdenken und ändern wird. Es ist von größter Bedeutung, dass sich die verantwortlichen Mitarbeiter (sowohl Budgetverantwortliche als auch Controller oder Mitarbeiter im Finanzmanagement) darüber im Klaren sind, dass sich die vorausschauende Planung und schnellstmögliche Verbesserung von ineffizienten Umständen positiv auf das Unternehmen auswirken.

---

<sup>20</sup> Vgl. Lücke, W.: Finanzplanung und Finanzkontrolle, 1962, S. 137

<sup>21</sup> Vgl. Olfert, K.: Finanzierung, 1992, S. 118

## 4. Aufbau eines Liquiditätsplans

Das Grundgerüst des Liquiditätsplans besteht aus dem Ist-Kontostand, den zukünftigen Ein- und Auszahlungen und den geplanten Banksalden. Weiters müssen die Gesamtdauer und die Zeitspanne der einzelnen Perioden definiert sein. Die Liquiditätsplanung kann z.B. 6 Monate dauern (d.h. die zukünftigen 6 Monate berücksichtigen) und nach Monatsperioden gegliedert sein. Zur besseren Übersicht ist sowohl bei den Einzahlungen als auch bei den Auszahlungen eine Gliederung in Unterpunkte notwendig und sinnvoll. Es besteht die Möglichkeit, die Zahlungsbewegungen in ordentliche und außerordentliche Gruppen zu gliedern. Ordentliche Einzahlungen beruhen auf der Betriebstätigkeit des Unternehmens. Das sind vor allem Kundenumsätze. Zu den außerordentlichen Einzahlungen gehören Finanz-, Desinvestitions-, und sonstige Erträge. Im Auszahlungsbereich kann man den Material-, Personal- und betrieblichen Aufwand wie auch die Steuern zu der Gruppe der ordentlichen Auszahlungen zählen, während finanzielle Auszahlungen und getätigte Investitionen zur Gruppe der außerordentlichen Auszahlungen gehören.<sup>22</sup>

Die oben erwähnten Positionen ergeben einen Zahlungsmittelbedarf oder –überschuss und werden um die Liquiditätsreserve und den Kreditrahmen erweitert. Daraus ergibt sich die Information, ob Maßnahmen einzuleiten sind oder nicht. Im Anhang befinden sich Informationen und Erläuterungen zu diversen Positionen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Perridon, L., Steiner, M. Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2009, S. 664ff

## 4.1 Banksaldo

Der Ausgangspunkt einer Liquiditätsplanung ist der aktuelle Banksaldo. Der Liquiditätsplaner spricht sich mit der Finanzbuchhaltung ab, damit alle vergangenen Buchungen im System erfasst sind. Die Erfassung aller Daten bis zum Stichtag durch das Rechnungswesen erleichtert die weitere Vorgangsweise bei der Erstellung des Liquiditätsplans. Der Planer kann nun davon ausgehen, dass alle zahlungsrelevanten vergangenen Buchungen im Banksaldo per Stichtag erfasst sind. Falls es nicht möglich ist, die Buchungen bis zum aktuellen Datum zu erfassen, müssen die zahlungsrelevanten Buchungen manuell in den Liquiditätsplan eingearbeitet werden. Dies sollte aus Effizienzgründen möglichst vermieden werden.

Ein zweiter Vorteil neben der Bereitstellung aller relevanten Daten bis zum Stichtag durch die Finanzbuchhaltung ist die Erstellung des Liquiditätsplans am letzten Tag einer Periode. Soll der Liquiditätsplan monatsgenau für die zukünftigen sechs Monate bereitgestellt werden, ist es ratsam, den Monatsletzten als Stichtag für den Banksaldo zu wählen (= Anfangsbestand des Bankkontos per  $t_0$ ). Beispielsweise wäre der Stichtag für eine Liquiditätsplanung laut obigen Vorgaben der 31. Jänner für einen Zeitraum von Februar bis Juli des aktuellen Jahres. Zum Monatsletzten im Februar wird der Plan im Sinne einer rollierenden Planung fortgeführt: Die Planung für den Monat Februar entfällt, der letzte Tag im Februar ergibt das neue  $t_0$ , der erste Planmonat ist März und die letzte Planperiode ist August. Dieses Beispiel soll zum leichteren

Verständnis bildlich dargestellt werden. Die Zahlen sind fiktiv und stehen in keinem Zusammenhang zu einem realen Unternehmen.

Liquiditätsplanung der Beispiel AG						
Jahr	2011					
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
<b>1 Einzahlungen</b>	23.015	25.495	24.115	34.665	33.345	34.645
<b>2 Auszahlungen</b>	-21.414	-18.117	-27.783	-36.290	-33.366	-23.108
Monatsüberschuss/	1.601	7.378	-3.668	-1.625	-21	11.537
3.1 -fehlbetrag						
Startbanksaldo (per	-4.900	-3.299	4.078	411	-1.215	-1.236
3.2 Ultimo der Vorperiode)						
<b>3 (End-)Banksaldo</b>	<b>-3.299</b>	<b>4.078</b>	<b>411</b>	<b>-1.215</b>	<b>-1.236</b>	<b>10.301</b>

Abb. 1: Grobe Darstellung der Liquiditätsplanung

Liquiditätsplanung der Beispiel AG						
Jahr	2011					
Pos. Monat	März	April	Mai	Juni	Juli	August
<b>1 Einzahlungen</b>	25.495	24.115	34.665	33.345	34.645	32.738
<b>2 Auszahlungen</b>	-18.117	-27.783	-36.290	-33.366	-23.108	-29.898
Monatsüberschuss/	7.378	-3.668	-1.625	-21	11.537	2.840
3.1 -fehlbetrag						
Startbanksaldo (per	-3.299	4.078	411	-1.215	-1.236	10.301
3.2 Ultimo der Vorperiode)						
<b>3 (End-)Banksaldo</b>	<b>4.078</b>	<b>411</b>	<b>-1.215</b>	<b>-1.236</b>	<b>10.301</b>	<b>13.141</b>

Abb. 2: Grobe Darstellung der Liquiditätsplanung im Folgemonat

Der Banksaldo zum Stichtag t0 stellt also wie schon erläutert den Zahlungsmittelbestand zum Ende der Vorperiode dar. Folgende

zusammenfassende Rechnung ergibt den (geplanten) Banksaldo zum Ende der zukünftigen Monate:

$$\text{Banksaldo}(t_0) + \text{Einzahlungen}(t_1) - \text{Auszahlungen}(t_1) = \text{Banksaldo}(t_1)$$

Daraus folgt:

$$\text{Banksaldo}(t_1) + \text{Einzahlungen}(t_2) - \text{Auszahlungen}(t_2) = \text{Banksaldo}(t_2)$$

Daraus folgt:

$$\text{Banksaldo}(t_{n-1}) + \text{Einzahlungen}(t_n) - \text{Auszahlungen}(t_n) = \text{Banksaldo}(t_n)$$

Das bedeutet in Worten: Der Banksaldo zum Ende der Periode des Vormonats ergibt addiert mit den Einzahlungen des aktuellen Monats und subtrahiert mit den Auszahlungen des aktuellen Monats den Banksaldo zum Ende der Periode des aktuellen Monats. Die Rechnung liest sich sehr banal, soll aber zum besseren Verständnis beitragen und findet deshalb hier Platz.

Die geplanten Banksalden der zukünftigen Perioden sind wichtige Teilergebnisse, die im weiteren Verlauf im Abgleich mit Liquiditätsreserve und Kreditrahmen jeweils einen Liquiditätsüberschuss im positiven Fall oder einen Liquiditätsbedarf im negativen Fall pro Periode ergeben.

Viele Unternehmen haben mehrere Bankkonten. Im Sinne der Vollständigkeit sollten auch alle Konten, die bewegt wurden, d.h. auf denen Kontobewegungen durchgeführt wurden, dargestellt werden. Der Liquiditätsplaner muss sowohl jedes Konto einzeln für sich betrachten und auf Kreditlinien, Konditionen etc. checken, um mögliche Ineffizienzen aufzuzeigen wie auch eine kumulierte Übersicht im Liquiditätsplan darzustellen. Die Adressaten des Liquiditätsplans (die Geschäftsführung oder andere Entscheidungsträger) interessieren sich meist nur für die Gesamtübersicht der Banksalden. Das Top Management will daher einen Überblick und nicht jedes Detail zu einzelnen Konten. Falls die Details doch gewünscht werden, können die Einzelheiten im Anhang beschrieben werden.

## **4.2 Einzahlungen**

Wie in Punkt 3.1 erläutert, besteht ein Unterschied zwischen Einnahmen und Einzahlungen. Einzahlungen liegen dann vor, wenn das Geld tatsächlich überwiesen wird oder bar übergeben wird. Der Banksaldo wird dadurch verändert. Es kann unterschieden werden in umsatzabhängige u. –unabhängige Zahlungsströme. Die umsatzunabhängigen Zahlungsströme stehen in keinem Zusammenhang mit der Umsatztätigkeit eines Unternehmens und sind unabhängig vom Leistungsakt. Beispiele hierfür sind Einnahmen aus Mietverträgen oder Verkäufe von festverzinslichen Wertpapieren. Diese Einzahlungen sind relativ exakt planbar in zweierlei Hinsicht: Der Zeitpunkt und die Betragsgenauigkeit sind meist exakt definiert. Diese Gruppe der Einzahlungsquellen ergibt in den meisten Unternehmen jedoch den kleineren Anteil.

Im Gegensatz dazu stehen die umsatzabhängigen Einzahlungen wie Handels- u. Produktionsumsätze. Die Planung dieser Einzahlungen gestaltet sich in Betragshöhe schwierig und Zeitpunktgenauigkeit noch schwieriger.<sup>23</sup> Hier hängt viel von der Qualität der Umsatzplanung ab. Diese wiederum beruht zum Großteil auf Einschätzungen der weiteren Marktentwicklung und des Kundenverhaltens.<sup>24</sup>

### **4.2.1 Kundenumsätze**

Die Umsätze aus Lieferungen und Leistungen umfassen in der Regel den Großteil der Einzahlungen eines Unternehmens. Aus diesen so genannten Kundenumsätzen ergeben sich verschiedene Zahlungskonditionen und somit auch mehrere Zahlungsmöglichkeiten.

Bei einer Barzahlung des Kunden ergibt sich praktisch keine Spanne zwischen Rechnungsausstellung und Gutschreibung am Banksaldo. Man kann davon ausgehen, dass das Unternehmen im Interesse der Liquiditätsverbesserung das Bargeld am Verkaufsstandort möglichst schnell zur Bank bringt. Generell wird versucht, möglichst nur das nötigste Bargeld in Filialen oder in Verkaufsbereichen in der Kassa aufzubewahren, um Diebstähle und Überfälle zu vermeiden und die daraus resultierenden finanziellen Schäden so gering wie möglich zu halten. Die Konsequenz daraus ergibt also bei Barzahlungen einen geringen Zeitunterschied von wenigen Tagen von der Rechnungserstellung bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto.

---

<sup>23</sup> Vgl. Pössl, W.: Controlling und externe Beratung, 1991, S. 202f

<sup>24</sup> Vgl. Prümer, M.: Cash Flow Management, 2005, S. 125



Die bestmögliche Zahlungsform im Sinne der Liquiditätsverbesserung ist die Vorauszahlung (auch genannt Vorkasse oder Vorauskasse). Hier bekommt das verkaufende Unternehmen schon vor der Lieferung/Leistungserbringung den gesamten Betrag vom Kunden (= Käufer) gutgeschrieben. Diese Vorgangsweise ist jedoch nicht kundenfreundlich und kann nicht immer angewandt werden. Sie ist jedoch üblich bei unbekannten Neukunden. Vorauszahlungen werden auch bei speziellen Sonderanfertigungen vereinbart. Nicht zuletzt muss die Vorauskasse auch dann eingeführt werden, wenn Stammkunden stets zu spät zahlen oder bereits eine Insolvenz droht.<sup>25</sup>

Die gängigste und meistgebräuchliche Zahlungsform ist die Rechnung auf Ziel. Dies bedeutet, dass der Kunde die Ware oder Dienstleistung erhält und erst später die Rechnung begleichen muss. Je nach Zahlungsziel erfolgt die Zahlung Tage, Wochen oder auch erst Monate später. Hat ein Kunde z.B. die Zahlungskondition „14 Tage 3% Skonto, 60 Tage netto“, ergibt sich in punkto Betragsgenauigkeit eine Schwankungsbreite von 3% (97-100% des Zahlungsbetrages). Der Zahlungszeitpunkt muss auf eine Spanne von zwei Monaten ausgeweitet werden (60 Tage ab Rechnungsausstellungsdatum). Dabei wird noch nicht berücksichtigt, dass der Kunde die offene Rechnung verspätet begleicht oder gar Forderungsausfälle zur Anwendung kommen. Unerwartete Abzüge des Zahlungsbetrages, z.B. durch Mängel, können auch nicht einkalkuliert werden. Die Zahlungszeitpunkte dieser Kundenumsätze sind daher am schwierigsten zu planen und in den Liquiditätsplan zu integrieren.

---

<sup>25</sup> Vgl. Stahl, H.: Finanz- und Liquiditätsplanung, 2009, S. 111

In der Regel erfolgt keine Umsatztrennung nach der Zahlungsform. Die Umsatzplanung sollte jedoch eine Trennung der Umsätze aufgrund ihrer verschiedenen Steuersätze enthalten. In Österreich gilt laut § 10 Abs. 1 UStG ein Normalsteuersatz in Höhe von 20% der Bemessungsgrundlage sowie gemäß § 10 Abs. 2 UStG ein ermäßigter Steuersatz von 10%. Daneben kommen unter bestimmten Voraussetzungen noch ein Steuersatz von 12% für Wein und andere gegorene Getränke sowie der Steuersatz von 19% für Unternehmer, die ihren Wohnsitz oder Sitz in den Gemeinden Jungholz oder Mittelberg haben, zur Anwendung.

„Liefert ein Unternehmer einen Gegenstand in einen anderen Mitgliedstaat, ist der Abnehmer ein Unternehmer, der den Gegenstand für sein Unternehmen erwirbt, und ist der Erwerb des Gegenstandes beim Abnehmer im anderen Mitgliedstaat steuerbar, so liegt eine steuerfreie innergemeinschaftliche Lieferung vor (Art. 6 Abs. 1 iVm Art. 7 Abs. 1 UStG). Dem leistenden Unternehmer bleibt dabei der Vorsteuerabzug für bezogene Leistungen erhalten (echte Befreiung; vgl. Tz. 132)<sup>26</sup>. Innergemeinschaftliche Lieferungen fallen daher unter die Umsätze mit 0% Umsatzsteuer. Eine Auslieferung mit 0% USt. liegt ebenfalls vor, wenn laut § 7 Abs. 1 der Unternehmer in ein Drittlandgebiet liefert. Daher ist auch der Export (=Lieferung in ein Drittland) mit 0% Steuer anzusetzen.

Die Kundenumsätze (getrennt nach Steuersatz) werden aus der Plan-GuV übernommen. Jetzt gilt es eine vernünftige Strategie zu entwickeln, um die richtigen Zahlungszeitpunkte der Planumsätze zu ermitteln. Eine

---

<sup>26</sup> Lang, M., Schuch, J., Staringer, C.: Einführung in das Steuerrecht, 2009, S. 70

Richtlinie können vergangenheitsorientierte Daten sein: Professionelle Buchhaltungssoftware ermittelt die Prozentsätze der Rechnungseingänge verteilt auf Tage, Wochen oder Monate. So zahlen die Kunden z.B. 50% der Ausgangsrechnungen im aktuellen Monat, 48% im Folgemonat und die restlichen 2% ergeben Forderungsausfälle und müssen abgeschrieben werden. Entgegen der Meinung von Michael Prümer<sup>27</sup> vertrete ich die Auffassung, dass Forderungsausfälle aufgrund von Vergangenheitswerten sehr wohl miteinkalkuliert werden sollten. Die Zahlen sind wiederum sehr vereinfacht, um das Verständnis zu erleichtern. Die Abbildung veranschaulicht das Beispiel. Die Pfeile verdeutlichen die Aufteilung des Planumsatzes. Die Umrechnung des Nettoplanumsatzes aus der Plan-GuV auf Bruttobeträge wird in der Abbildung aus Einfachheitsgründen vermieden.

#### Übersicht Kundenumsätze

Jahr	2011						Anmerkungen
Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	
Planumsätze brutto (aus Plan-GuV)	23.000	24.000	24.660	32.900	29.916	39.980	(Beträge in tsd €)
Einzahlungen im aktuellen Monat (50%)	11.500	12.000	12.330	16.450	14.958	19.990	
Einzahlungen im Folgemonat (48%)	-	11.040	11.520	11.837	15.792	14.360	
Einzahlungen aus OP-Liste	11.450	2.210	-	4.813	-	-	
<b>Kundenumsätze</b>	22.950	25.250	23.850	33.100	30.750	34.350	

Abb. 3: Kundenumsätze abgeleitet aus den Planumsätzen

An diesem Punkt ist es enorm wichtig, sich mit der OP-Liste zu beschäftigen (siehe Punkt 3.4). Die offenen Ausgangsrechnungen

<sup>27</sup> Prümer, M.: Cash Flow Management, 2005, S. 130

müssen auf Ihren Zahlungszeitpunkt hin analysiert werden. Diese Vorgangsweise hat den großen Vorteil, die exakten Daten aus der Vergangenheit mit einzuplanen, anstatt aus dem Planumsatz der Vorperiode auf die weiteren Perioden aufzuteilen.

Einer Tatsache muss sich der Liquiditätsplaner stets bewusst sein: Er trifft Annahmen für die Zukunft aufgrund von Werten in der Vergangenheit. Daher ist eine exakte Planung auf den Euro genau nicht möglich und soll auch nicht Ziel solch einer Planung sein. Auch wenn eine Buchhaltungssoftware den exakten Schnitt der letzten Jahre errechnen kann, ist dadurch nicht gewiss, dass die Zukunft gleiche Daten ergeben wird.

Nicht jedes Unternehmen hat Daten über den Zahlungszeitpunkt der Kunden zur Verfügung. Vor allem KMUs müssen auf solche Informationen verzichten. Folglich muss der Planer andere Wege finden, um die Zeitspanne zwischen Rechnungslegung und Einzahlung zu ermitteln. Eine vernünftige Alternative wäre z.B. die Zahlungsziele und Zahlungsgewohnheiten der umsatzstärksten Kunden zu analysieren und aufgrund dieser Werte Annahmen zu treffen.

Unternehmen, die mit internationalen Kunden Geschäftsbeziehungen pflegen, müssen im Falle einer Fremdwährungsforderung zusätzlich die schwankenden Wechselkurse am Devisenmarkt miteinplanen und für den Liquiditätsplan die offenen Posten in die richtige Währung umrechnen. „Bei Fremdwährungsforderungen ist weiters zu beachten,

dass im Falle einer Exportlieferung keine Umsatzsteuer anfällt, da es sich um eine steuerfreie Ausfuhrlieferung gemäß § 7 UStG (Drittlandslieferung) bzw. Art. 7 UStG („innergemeinschaftliche Lieferung“ = steuerfreie Lieferung in einen anderen Mitgliedsstaat der Europäischen Union) handelt.“<sup>28</sup>

### 4.2.2 Finanzerträge

Neben den Einzahlungen der Kunden gibt es noch weitere Möglichkeiten, Geld einzunehmen. Hier werden lediglich einige wichtige Beispiele dargestellt. Auch hier ist zu beachten, dass nicht der Buchungszeitpunkt, sondern der Zahlungszeitpunkt herangezogen werden muss.

Schafft es ein Unternehmen, dauerhaft einen Liquiditätsüberschuss zu produzieren, erwirtschaftet es einen positiven Cashflow. Wird dieses Geld nicht für Investitionen oder Schuldentilgungen benötigt, kann es angelegt werden. Jedes Unternehmen, das Geld anlegt, erwartet sich eine Vermehrung des angelegten Geldes. Hier sollen zwei bedeutende Formen der Ausschüttung dargestellt werden:

„Zinsen sind das Entgelt für die leihweise Überlassung von Kapital.“<sup>29</sup> Die Ausschüttung des Zinsertrages erfolgt im Normalfall einmal jährlich im Nachhinein. Die anfallende Kapitalertragssteuer (kurz genannt KESt) beträgt in Österreich laut § 95 Abs. 1 EStG 25 Prozent und wird vom

---

<sup>28</sup> Denk, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Mitter, C., Wolfgruber, H.: Externe Unternehmensrechnung, 2007, S. 247

<sup>29</sup> Dobbener, R.: Analysis: Studienbuch für Ökonomen, 2007, S. 77

Kreditinstitut im Regelfall direkt abgezogen. Sie muss im Liquiditätsplan in der Steuerrechnung nicht mehr berücksichtigt werden. Die Umbuchung vom Sparkonto auf das Girokonto erfolgt nicht automatisch. Diese muss vom Unternehmen (in der Rechnungswesenabteilung) selbst getätigt werden. Thesaurierende Anlageformen bieten hier eine Ausnahme: Die Zinsen werden nicht ausgeschüttet, sondern verbleiben in der Anlageform. Daraus ergibt sich der so genannte Zinseszinsseffekt. Die gesparten Zinsen aus der Vorperiode werden in der kommenden Periode wiederum verzinst. Ein einfaches Beispiel soll die Zinsausschüttung verdeutlichen: Ein Unternehmen schließt am 1.2.2010 mit seinem Kreditinstitut ein Sparbuch in Höhe von 100.000 Euro ab. Die Bindungsdauer beträgt 3 Jahre. Die Verzinsung beträgt 2% p.a. und die Zinsen werden im Nachhinein (nachsüssig) berechnet und ausbezahlt.

Zinsberechnungsbeispiele				
Bsp. 1				
Startkapital	100.000 €			
Jahreszins	2%			
Zinsart	nachsüssig			
Auszahlungsart	ausschüttend			
KESst	25%			
Datum	01.02.2010	01.02.2011	01.02.2012	01.02.2013
Einzahlung	€ 100.000,00			
Auszahlung		€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 101.500,00
Bsp. 2				
Startkapital	100.000 €			
Jahreszins	2%			
Zinsart	nachsüssig			
Auszahlungsart	thesaurierend			
KESst	25%			
Datum	01.02.2010	01.02.2011	01.02.2012	01.02.2013
Einzahlung	€ 100.000,00			
Auszahlung				€ 104.567,84

Abb. 4: Zinsberechnungsbeispiele

In Bsp. 1 erfolgt die Auszahlung jährlich mit einer Bruttoverzinsung von 2000 € abzüglich der KEST von 500 €. Im letzten Jahr erfolgt die Auszahlung des Startkapitals inklusive Zinsen für die letzte Periode im Wert von 101.500 € netto.

In Bsp. 2 erfolgt die Auszahlung des Gesamtbetrages erst in der letzten Periode. Die KEST wird jedoch jedes Jahr berechnet und abgezogen! Aus der Berechnung ergibt sich ein Auszahlungsbetrag von 104.567,84 € netto. Zinsausschüttungen sind sehr gut planbar.

Die Höhe ist bei Fixzinsformen exakt zu errechnen. Bei variabler Verzinsung wird die Zinshöhe an einen weiteren Parameter gekoppelt, z.B. an einen Leitzinssatz. In diesem Fall wird derjenige Liquiditätsplaner die besten Einschätzungen treffen können, der sich mit volkswirtschaftlichen Themen auseinandersetzt und die Makroökonomie und ihre Wirtschaftszyklen versteht und deuten kann. Je kürzer der Liquiditätsplan, desto leichter sind die variablen Zinsen vorherzusagen. Denn Kreditinstitute vereinbaren im Regelfall eine Anpassung an die Leitzinssätze (z.B. EURIBOR) jeweils zum Ende eines Quartals. Der Zeitpunkt der Auszahlung steht in beiden Fällen (variable oder fixe Zinsen) im Vorhinein fest, was die Planung erleichtert.

Hält ein Unternehmen Anteile an einem anderen Unternehmen (z.B. Aktien) und stellt somit Kapital zur Verfügung, hat es ein Recht auf Gewinnausschüttung. Diese Ausschüttung basiert im Regelfall auf dem Unternehmensgewinn. Der Teil des Gewinnes, der nicht sinnvoll

investiert werden kann, wird an die Inhaber ausgeschüttet. In Ausnahmefällen kann auch bei einem Verlust eine Ausschüttung erfolgen. Im Falle einer Aktiengesellschaft nennt man die Ausschüttung Dividende. Bei der GmbH heißt sie Gewinnausschüttung.<sup>30</sup> Diese Einnahme wird in Österreich laut § 95 EStG ebenfalls mit 25% KESt besteuert und vom Kreditinstitut bei der Gutschreibung des Betrages (wie bei Zinserträgen) abgezogen. Der Zeitpunkt der Auszahlung steht im Vorhinein fest. Man findet den Termin bei börsennotierten Unternehmen auf der Homepage unter dem Punkt Termin- bzw. Finanzkalender im Menü Investor Relations (= Pflege der Anlegerbeziehungen). Die Höhe des Auszahlungsbetrages ist nicht exakt planbar. Der Ablauf ist folgender: Das Top Management (Vorstand bzw. Geschäftsführung) macht einen Vorschlag, über den die Haupt- bzw. Generalversammlung mit einfacher Mehrheit abstimmt. Bei großen, börsennotierten Unternehmen gibt es Expertenschätzungen von Analysten, die sich intensiv mit der Thematik beschäftigen. Ein möglicher Planungsansatz kann folgendermaßen aussehen: Der Liquiditätsplaner nimmt den Durchschnitt der Dividendenschätzungen der Expertenanalysen. Diese werden in Währung pro Aktie angegeben.

---

<sup>30</sup> Vgl. Pernsteiner, H., Andeßner, R.: Finanzmanagement kompakt, 2009, S. 35f



<b>Beispiel Dividendenberechnung</b>		
XYZ Handels AG		
Analystenmeinungen		
Anzahl		12
Maximum	3,- € / Aktie	
Minimum	2,- € / Aktie	
<b>Durchschnitt</b>	<b>2,5 € / Aktie</b>	
Anzahl der eigenen Aktien zum Stichtag		
	50.000 Stk.	
(geplante)		
Bruttodividende	125.000 €	
KESSt	31.250 €	
(geplante)		
<b>Nettodividende</b>	<b>93.750 €</b>	

Abb. 5: Beispiel Dividendenberechnung

Im obigen Beispiel hält ein Unternehmen 50.000 Stück Aktien an der XYZ Handels AG. Die Expertenschätzungen im Vorhinein liegen zwischen zwei und drei Euros pro Aktie. Der Durchschnitt ergibt 2,5 Euros pro Aktie und gilt auch als Richtwert für die Liquiditätsplanung. Daraus ergibt sich eine geplante Nettodividende von 93.750 €, die in den Plan einfließt.

### 4.2.3 Desinvestitionserträge

Die verschiedenen Anlageformen dienen zur Geldvermehrung. Das Unternehmen wird das zur Verfügung gestellte Kapital jedoch nicht ewig binden wollen. Nach einer gewissen Zeit soll das Kapital wieder als Bargeld (Cash) in das Unternehmen fließen, um neue innovative

Projekte und gewinnbringende Investitionen zu ermöglichen. Klassische Beispiele sind Spareinlagen (mittel- bis langfristig) und Termineinlagen (kurz- mittelfristig). „Spareinlagen sind Mittel, die von Nichtbanken den Kreditinstituten als Vermögensanlage überlassen werden.“<sup>31</sup> Sie dienen zum Zwecke des sicheren Vermögensaufbaus. Termingelder werden hingegen abgeschlossen, wenn Geld nicht zum Zahlungsverkehr benötigt wird. Das Unternehmen erwartet sich aus dem Abschluss höhere Zinsen als auf dem Girokonto. Für beide Anlageformen sind Datum und Höhe der Auszahlung sehr gut planbar. Wie im Beispiel Zinsberechnung dargestellt (siehe Abb. 4 S. 35), weiß der Unternehmer genau, wann die Auszahlung erfolgt und wie hoch sie sein wird. Im Bedarfsfall können terminlich vereinbarte Auszahlungen auch vorgeschoben werden. Dadurch kann das Unternehmen schon früher als vertraglich vereinbart auf veranlagtes Bargeld zugreifen. Diese Handlung bedingt jedoch Zinseinbußen und Pönalzahlungen an das Kreditinstitut. Ein solcher Schritt sollte wohl überlegt sein und nur im Notfall vorgenommen werden.

Der Verkauf von Wertpapieren aller Art (Aktien, Anleihen etc.) kann einen weiteren hohen Cashzufluss bedeuten. Unterschiedliche Gründe führen zum Verkauf: Das Wertpapier kann zeitlich begrenzt sein und ablaufen. Das Unternehmen nimmt Kursgewinne mit oder betreibt Verlustbegrenzung und verkauft bei einer wichtigen Marke (Stop-Loss-Order). Das Wertpapier wird durch ein alternatives (adäquateres) Produkt ersetzt. Das Unternehmen benötigt das Geld, um andere unternehmerische Investitionen zu tätigen. Bei einem geplanten Verkauf muss der Liquiditätsplaner folgende Kosten berücksichtigen:

---

<sup>31</sup> Köhler, C.: Geldwirtschaft, 1977, S. 13

Transaktionskosten und Steuerkosten (z.B. Kursgewinnsteuer). Der Zeitpunkt der Einzahlung aus dem Verkauf von Wertpapieren kann gut geplant werden. Die Planungsgenauigkeit bei der Einzahlungshöhe hängt stark von der Art des Wertpapiers ab. Ein festverzinsliches Wertpapier (z.B. eine Staatsanleihe) ist leichter planbar als eine Unternehmensaktie, die weit größeren Kursschwankungen unterliegen kann.

Der Verkauf von Sachanlagevermögen bietet eine weitere Möglichkeit für sonstige Einzahlungen. Diese Form der Einzahlung gehört nicht zum Tagesgeschäft der Unternehmen und ist generell umsatzunabhängig (daher vom Kundenumsatz getrennt zu betrachten). Zum Sachanlagevermögen gehören Grundstücke, Gebäude und Eigentumswohnungen sowie Maschinen, der Fuhrpark und sonstiges Sachanlagevermögen. Entscheidend für den Liquiditätsplan ist der tatsächliche Verkaufswert inkl. USt. und nicht der aktuelle Buchwert des Objektes! Diese beiden Werte können je nach Abschreibungsart, Zustand des Objektes und Marktlage grob differieren.

Die Planung eines Immobilienverkaufs gestaltet sich äußerst schwierig. In den meisten Fällen wird der Verkauf über einen Immobilienmakler abgewickelt, der aktive Werbung für das entsprechende Objekt veranlasst und Interessenten bzw. potentielle Käufer sucht. Zeitpunkt und Höhe des Zahlungseinganges können nicht gleichzeitig vorhergesagt werden. Im Regelfall versucht das Unternehmen einen vorgegebenen Betrag zu erzielen und nimmt eine Wartezeit in Kauf, die auch einige Monate dauern kann. Wenn ein Makler eingeschaltet wird,

gilt es die Maklerprovision, falls diese vom Verkäufer gezahlt wird, in der Planung abzuziehen.

Bei gebrauchten Maschinen hängt die Planbarkeit von dem Spezialisierungsgrad der Maschinen ab. Je spezieller eine Maschine ist, desto schwieriger gestaltet sich die Suche nach einem Käufer. Zu den Maschinenarten zählen u.a. Verpackungs- und Herstellungsmaschinen. Meist werden gebrauchte Maschinen verkauft, wenn stattdessen neue Maschinen mit größerer Leistungsfähigkeit angeschafft werden. Diese sind in der Investitionsrechnung (siehe Punkt 4.5) zu berücksichtigen.

Unter dem Fuhrpark eines Unternehmens versteht man alle Fahrzeuge. Die größten Gruppen sind dabei PKW und LKW. Weiters sind auch Sonderfahrzeuge wie z.B. Stapler darin enthalten.

#### **4.2.4 Sonstige Erträge**

Eine mögliche (zusätzliche) Einnahmequelle eines Unternehmens kann die Vermietung von diversen Immobilien (Gewerbe- oder Wohnobjekte etc.) sein. In der Buchhaltung kommt es aufgrund der verschiedenen Zahlungsarten häufig zu Rechnungsabgrenzungsposten:

„Rechnungsabgrenzungsposten sind aktive oder passive Bilanzposten, deren Aufgabe es ist, die Periodenreinheit jener Aufwendungen und Erträge herzustellen, die nicht in dem Geschäftsjahr verbucht wurden, in

das sie wirtschaftlich gehören.“<sup>32</sup> Für die Liquiditätsrechnung ist jedoch der Zahlungszeitpunkt relevant. Dieser wird im Mietvertrag schriftlich vereinbart. Die Zahlungskondition könnte wie folgt lauten: Die Miete inklusive Betriebskostenvorschreibung ist am 5. im aktuellen Monat fällig. In diesem Beispiel wird die Einzahlung der Miete jeweils im aktuellen Vermietmonat eingeplant. Voraussetzung ist die fristgerechte Überweisung des Mieters. Es ist von Bedeutung zu hinterfragen, wann die Betriebskostenvorschreibung vom Unternehmen selbst zu bezahlen ist. Diese agiert zwar nur als Durchlaufposten und wird dem Mieter weiterverrechnet, es können jedoch Zeitunterschiede zwischen Auszahlung und Einzahlung entstehen. Es ist zu empfehlen, den Mietvertrag so zu gestalten, dass der Mieter früher als das Unternehmen oder spätestens zum gleichen Zeitpunkt die Betriebskosten begleicht.

---

<sup>32</sup> Schaffhauser-Linzatti, M.: Grundzüge des Rechnungswesens, 2006, S. 67

### Liquiditätsplanung der Beispiel AG

Jahr	2011						Anmerkungen
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	
1.11 Einzahlungen 20%	22.000	24.000	22.500	31.500	29.000	32.500	50% akt. Monat, 48% Folgemonat, 2% Ausfall
1.12 Einzahlungen 0%	950	1.250	1.350	1.600	1.750	1.850	50% akt. Monat, 48% Folgemonat, 2% Ausfall
<b>1.1 Kundenumsätze</b>	<b>22.950</b>	<b>25.250</b>	<b>23.850</b>	<b>33.100</b>	<b>30.750</b>	<b>34.350</b>	
1.21 Zinserträge	-	30	-	-	30	-	Zinserträge aus Termineinlagen Anteile an der XYZ AG
1.22 Dividendenträge	-	-	200	-	-	-	
<b>1.2 Finanzerträge</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	
Verkauf von	-	150	-	-	-	230	März: Verkauf von PKWs Juli: Verkauf von Maschinen
1.31 Sachanlagevermögen	-	-	-	1.500	-	-	Ablauf eines Sparbuchs
Auslaufende	-	-	-	-	-	-	
1.32 Anlageformen	-	-	-	-	2.500	-	Anteilsverkauf der XYZ AG
Verkauf von	-	-	-	-	-	-	
1.33 Wertpapieren	-	-	-	-	-	-	
<b>1.3 Desinvestitionserträge</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>2.500</b>	<b>230</b>	
1.41 Mieterträge	65	65	65	65	65	65	Vermietung einer Immobilie
<b>1.4 Sonstige Erträge</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	
<b>1 Einzahlungen</b>	<b>23.015</b>	<b>25.495</b>	<b>24.115</b>	<b>34.665</b>	<b>33.345</b>	<b>34.645</b>	

Abb. 6: Einzahlungsübersicht im Liquiditätsplan

In der obigen Abbildung sind alle geplanten Einzahlungen des Liquiditätsplanbeispiels der Beispiel AG dargestellt. Das Unternehmen verkauft Produkte mit 20% sowie 0% USt. Diese geplanten Kundenumsätze sind aus der Plan-GuV entnommen. Die Mieterträge stammen aus der Vermietung einer unternehmenseigenen Immobilie, die monatlich bezahlt wird. Die Zinserträge einer festverzinslichen Termineinlage werden quartalsweise vom Kreditinstitut auf das Konto gutgeschrieben. Im Mai läuft eine langjährige Sparbuchform aus. Das Unternehmen hält Anteile an der XYZ AG. Diese schüttet im April eine Dividende aus und wird vom Liquiditätsplaner geschätzt. Im Juni wird ein Teilverkauf der Anteile der XYZ AG geplant. Im März erfolgt ein Verkauf von firmeneigenen PKW und im Juli ein Verkauf von gebrauchten Maschinen. Regelmäßige (monatliche) Einzahlungen sind folglich Kundenumsätze und Mieterträge.

## 4.3 Auszahlungen

Die Auszahlungsseite bildet den zweiten wichtigen Block in der Liquiditätsplanung neben der Einzahlungsseite. Um in einem Unternehmen Wertschaffung zu produzieren und Produkte sowie Dienstleistungen verkaufen zu können, entstehen Kosten, die sich über die Aufwände in Auszahlungen niederschlagen. Kosten sind der bewertete Verzehr von Gütern. Diese dienen dem Zwecke der Erstellung betrieblicher Leistungen, die sowohl an Kunden als auch innerbetrieblich verwertet werden.<sup>33</sup> Diese Kosten sind verschieden gegliedert. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Unterscheidung in variable und fixe (bzw. sprungfixe) Kosten. Variable Kosten sind jene, die bei steigender Beschäftigung steigen sowie bei Verringerung der Produktionsmenge sinken. Beispiele hierfür sind Fertigungsmaterial sowie Akkordlöhne. Fixe (so genannte sprungfixe) Kosten bleiben jedoch innerhalb eines gewissen Beschäftigungsrahmens gleich. Beispiele hierfür sind Gehälter oder Mieten.<sup>34</sup> Im Hinblick auf die Liquiditätsplanung ist jedoch von den Aufwänden aus der Plan-GuV auszugehen und diese als Basis zu sehen. Die Gesamtheit der Aufwände wird im Liquiditätsplan wie folgt nach Aufwandsarten übersichtlich gegliedert: Materialaufwand, Personalaufwand, betrieblicher Aufwand und sonstige Auszahlungen.

---

<sup>33</sup> Vgl. Stelling, J.: Kostenmanagement und Controlling, 2009, S. 16

<sup>34</sup> Vgl. Baum, F.: Kosten- und Leistungsrechnung, 2009, S. 17ff

### 4.3.1 Materialaufwand

Die wichtigste und größte Position ist das Fertigungsmaterial in Produktionsbetrieben bzw. die Handelswaren in Handelsbetrieben. Sie zählen zu den variablen Kosten. Die Daten werden aus der Plan-GuV übernommen und in den Liquiditätsplan integriert. Folgende Aspekte müssen dabei beachtet werden: Meist werden die Aufwände für Fertigungsmaterial bzw. Handelswaren in Prozentsätzen des Umsatzes geplant. Die Zeit zwischen Einkauf des Materials und Erzielung des Kundenumsatzes kann jedoch vor allem bei Produktionsunternehmen mehrere Monate betragen. Dies muss berücksichtigt werden. Das heißt, Lieferantenverbindlichkeiten im Jänner werden möglicherweise erst im Aprilumsatz einfließen. Weiters muss beachtet werden, dass der Zeitpunkt der Eingangsrechnung noch um die Zahlungskondition erweitert werden muss. Die ER führt daher erst später zu einer Auszahlung. Hier soll das Unternehmen bemüht sein, die Skontofristen auszunützen. Im Unternehmensbudget nicht erkennbar, jedoch für die Liquiditätsplanung unabdingbar, ist die Tatsache, dass es bei den Lagerbeständen zu großen Veränderungen kommen kann. Hier können der als Lagerabgang betrachtete Aufwand und die als Lagerzugang betrachtete Verbindlichkeit differieren. Wenn der Lagerbestand zu hoch ist und abgebaut wird, entsteht ein Aufwand, jedoch kommt es zu keiner bzw. einer geringeren Eingangsrechnung. Dies wirkt sich positiv auf den Liquiditätsplan aus. Wenn umgekehrt der Lagerstand erhöht wird und dadurch mehr eingekauft wird, als verbraucht wird, hat dies negative Konsequenzen in der Planung. Es kommt zu einer größeren Auszahlung



als geplant.<sup>35</sup> Auf den Lagerstand ist daher zu achten und die Thematik muss mit der Produktions- und Einkaufsabteilung besprochen werden.

Gleich verhält sich die Planung für Hilfsmaterial und Betriebsstoffe, die jedoch im Normalfall nur einen kleineren Teil des Materialaufwandes ausmachen. Das Büromaterial wird umsatzunabhängig budgetiert, zählt zu den fixen Kosten und wird vom Budget mit Berücksichtigung der Zahlungsziele übernommen<sup>36</sup>.

#### Materialaufwandsübersicht

Jahr	2011						
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Anmerkungen
Planumsätze brutto (aus Plan-GuV)	23.000	24.000	24.660	32.900	29.916	39.980	
2.11 Fertigungsmaterial	-12.000	-12.330	-16.450	-14.958	-19.990	-15.125	50% der Planumsätze vom Folgemonat
2.12 Hilfsmaterial	-1.200	-1.233	-1.645	-1.496	-1.999	-1.513	5% der Planumsätze vom Folgemonat
2.13 Betriebsstoffe	-505	-477	-662	-615	-687	-605	2% der Planumsätze vom Folgemonat
2.14 Büromaterial	-400	-400	-400	-400	-400	-400	
2.1 Materialaufwand	-14.105	-14.440	-19.157	-17.469	-23.076	-17.643	

Abb. 7: Materialaufwandsübersicht

Auf der obigen Abbildung ist der Materialaufwand der Beispiel AG dargestellt. In der Planung wird angenommen, dass die Positionen Fertigungsmaterial, Hilfsmaterial und Betriebsstoffe einen gewissen Prozentsatz des geplanten Umsatzes (entnommen aus der GuV) betragen. Der Materialeinkauf und die Zahlung erfolgt im Vormonat des geplanten Kundenumsatzes. Der fixe Büromaterialaufwand wurde auch aus der Plan-GuV übernommen.

<sup>35</sup> Vgl. Stahl, H.: Finanz- und Liquiditätsplanung, 2009, S. 64

<sup>36</sup> Vgl. Egger, Winterheller: Kurzfristige Unternehmensplanung, 2007, S. 90

### 4.3.2 Personalaufwand

Zum Personalaufwand gehören Löhne und Gehälter. Löhne können in Fertigungslöhne und Hilfslohne unterteilt werden. Sie werden normalerweise als variable Kosten budgetiert. Gehälter sind fixe Kosten. Je nach Mitarbeiterfluktuation und Schwankungsbreite der Beschäftigung ist der Aufwand für das Personal leicht oder schwierig zu planen. Ein Unternehmen mit vielen Angestellten und einer hohen Mitarbeitertreue ist einfacher zu planen als ein Unternehmen, das viele Arbeiter bzw. Leasingmitarbeiter beschäftigt und einen großen Mitarbeiterumschlag aufweist. Der Trend geht aber aufgrund der Verschiebung von fixen hinzu den variablen Kosten eher in Richtung Leasingarbeit (auch bei Angestellten).

Wichtig für den Liquiditätsplan ist die Unterscheidung der Auszahlungsarten beim Personalaufwand. Einerseits gibt es Nettolöhne bzw. –gehälter. Diese werden an die Mitarbeiter ausbezahlt. Üblicherweise werden sie im Monat der Arbeitsleistung oder im Folgemonat ausbezahlt. Dienstnehmer- und Dienstgeberbeiträge (so genannte Lohnnebenkosten) müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt an die entsprechenden Stellen überwiesen werden. Wenn der Zahlungszeitpunkt der unterschiedlichen Beträge differiert, muss das in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden. Zu beachten gilt es auch gesetzliche Nichtleistungsentgelte wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Variable Kosten in Form von diversen Provisionen sind ebenfalls zu berücksichtigen. Diese können für erbrachte Leistungen in Form von

produzierten Stück, Kundenumsatz, Deckungsbeitrag etc. ausbezahlt werden. Es obliegt der Unternehmensführung, Mitarbeiter mit Erfolgsprämien zu motivieren und anzuspornen. Generell geht auch hier der Trend Richtung erfolgsabhängige Entgelte, da diese zu den variablen Kosten zählen und die fixen Kosten senken. Das Fixkostenmanagement gewinnt auch immer mehr an Bedeutung, wenn es um Einsparungspotentiale geht.

<b>Personalaufwandsübersicht</b>							
Jahr		2011					
Pos.	Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
2.21	Gehälter	-870	-870	-870	-870	-1.740	-870
2.22	Löhne	-650	-920	-890	-1.240	-2.270	-1.320
2.23	Provisionen	-	-	-250	-	-	-370
2.2	Personalaufwand	-1.520	-1.790	-2.010	-2.110	-4.010	-2.560

Abb. 8: Personalaufwandsübersicht

Die Gehälter der Beispiel AG in der obigen Darstellung halten sich konstant. Im Juni werden die Urlaubsgehälter ausbezahlt. Die Löhne des Unternehmens hängen stark von der Ausbringungsmenge ab und differieren von Monat zu Monat. Die Provisionen werden quartalsweise ausbezahlt und werden an erfolgsbeteiligte Mitarbeiter jeweils am Ende des Quartals überwiesen.

### **4.3.3 Betrieblicher Aufwand**

Im betrieblichen Aufwand finden sich Positionen wieder, die für den reibungslosen Ablauf im Unternehmen wichtig sind. Egal ob zur Erzeugung von Gütern, im Umgang mit Handelswaren oder in der Dienstleistungsbranche werden bestimmte Ressourcen benötigt, um eine gewisse Wertschaffung im Unternehmen zu produzieren und Produkte (in welcher Form auch immer) an den Käufermarkt zu bringen. Der Begriff betrieblicher Aufwand soll hier nicht verwechselt werden mit den Betriebskosten bei Vermietung, sondern stellt einen viel größeren und weitreichenderen Bereich dar. Auch hier gilt, dass nur die wichtigsten Positionen angeführt sind und je Unternehmen individuell erweiterbar oder auch umstrukturierbar sind.

Der Energieaufwand stellt einen wichtigen Kostenblock dar. Dieser gewinnt aufgrund stetig steigender Energiepreise immer mehr an Bedeutung. Hier gilt es vor allem den Strom- und Heizaufwand zu berücksichtigen. Je nach Vereinbarung mit dem Energieversorger bezahlt das Unternehmen einen monatlich fixen Betrag, der am Jahresende mit den tatsächlich verursachten Kosten verglichen wird. Bei dieser Variante bekommt das Unternehmen am Jahresende oder am Anfang des nächsten Jahres eine Rechnung bzw. Gutschrift über die Differenz ausgestellt. Es ist aber auch durchaus möglich, die tatsächlich verbrauchte Energiemenge monatlich zu bezahlen. Dies gilt es in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen wie auch den Zahlungszeitpunkt. Meist wird ein Abbuchungsauftrag eingerichtet.

Instandhaltungsaufwendungen fallen an, um Gebäude, Maschinen und sonstiges Sachanlagevermögen in gutem Zustand zu erhalten. Sie zählen zu den variablen Kosten und fallen in unregelmäßigen Abständen an. Sie sind schwer vorausplanbar. Eine Ausnahme stellen die jährlichen Wartungsgebühren dar, die fixe Kosten darstellen und sehr gut planbar sind.

Mietaufwände für gemietete Objekte zählen zu den Fixkosten, fallen in regelmäßigen (monatlichen) Abständen an und sind leicht planbar.

Der Kostenblock Transport beinhaltet die Ausgangsfrachten. Sie werden je nach Branche und Inhalt in Form von Paketen, Paletten, Containern etc. verschickt. Die Eingangsfrachten sind Teil der Bezugskosten und erhöhen den Warenwert. Sie sind damit im Materialaufwand enthalten und sind beim Transportaufwand nicht zu berücksichtigen.<sup>37</sup> Die Eingangsrechnungen der Ausgangsfrachten werden aufgrund des geringeren Verwaltungsaufwandes meistens per Abbuchungsauftrag monatlich abgebucht. Sie sind im Regelfall variable Kosten und von der Anzahl und dem Gewicht der Lieferungen abhängig. Es besteht weiters die Möglichkeit des eigenen Transportes der Waren mit dem unternehmenseigenen Fuhrpark. Hier gilt es, fixe Kosten, wie z.B. Jahresservice, Autobahnvignette etc., und variable Kosten wie Sprit u.a. in der Liquiditätsplanung getrennt zu behandeln.

---

<sup>37</sup> Vgl. Aubeck, H.: Rechnungswesen für Schule und Ausbildung, 2009, S. 71

Weitere Dynamisch wachsende Bereiche sind die Aufwandspositionen Kommunikation und EDV. Auf der Kommunikationsebene hat sich in den letzten Jahren viel getan. Die Schlagworte lauten Mobilität und ständige Erreichbarkeit. Sowohl innerhalb des Unternehmens selbst, als auch im Kontakt mit Externen (Kunden, Lieferanten etc.) soll eine rasche und komplikationsfreie Kommunikation gewährleistet sein. Diese äußert sich in Internetzugängen am Arbeitsplatz, Intranet für die interne Kommunikation, kabellose Headsets für mehr Mobilität am Arbeitsplatz sowie Smartphones für Außendienstmitarbeiter und Führungskräfte. Zur besseren Planung sollten möglichst „All-In“ Tarifverträge, so genannte Flatrates, mit den Anbietern verhandelt werden. Diese können als Fixkosten budgetiert und mit Beachtung des Zahlungszeitpunktes in den Liquiditätsplan übernommen werden.

Auch in der EDV gab es in den letzten Jahrzehnten bedeutende Veränderungen. Große Unternehmen haben den Umstieg von der konventionellen Datenverarbeitung zur elektronischen geschafft. Auch KMUs arbeiten großteils schon auf elektronischer Datenbasis. Der Markt rundum die neuen Technologien ist stetig und schnell gewachsen. ERP-Programme wie SAP und Buchhaltungssoftware wie BMD sind weit verbreitet. In der heutigen Zeit hat sich das Informationsangebot durch die EDV drastisch erhöht. Aus Datenmangel ist Datenüberfluss geworden und die Aufgabe besteht jetzt darin, die richtigen Datenmengen herauszufiltern und Datenredundanzen (= mehrmaliges Vorkommen gleicher Daten) zu vermeiden.<sup>38</sup> Aus kostentechnischer Sicht fallen vor allem Lizenzgebühren für diverse Programme an. Diese sind als fixe Kosten anzusehen und gut planbar. Weiters fallen Wartungsgebühren an,

---

<sup>38</sup> Vgl. Dülfer, E., Jöstingmeier, B.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 2008, S. 425

die ebenso als fixe Kosten zu berücksichtigen sind. Die EDV-Abteilung findet sich im Personalaufwand wieder. Bei der Anschaffung neuer Geräte bzw. Infrastruktur ist aufgrund der Höhe der Investitionen abzuwägen, ob diese als Kosten im EDV-Budget abgebildet werden oder bei größeren Volumina in die Investitionsrechnung (siehe Punkt 4.5) fallen.

Zur Absicherung bei diversen Rechtsstreitigkeiten mit Mitbewerbern, Lieferanten, Kunden u.a. werden Rechtsanwaltskanzleien eingeschaltet. Diese Aufwendungen sind schwer planbar, das Unternehmen weiß im Regelfall nicht, wann sie anfallen. Bei Forderungseintreibungen können Gläubigerschutzverbände (z.B. KSV 1870 oder Creditreform) eingeschaltet werden, die meist auf Provisionsbasis arbeiten und zusätzlich jährlich eine kleine Mitgliedsgebühr verlangen. Falls das Unternehmen über eine eigene Rechtsabteilung verfügt, ist diese im Personalaufwand enthalten.

Externe Unternehmensberater kommen immer dann zum Einsatz, wenn im Betrieb externes Know-how gefragt ist. Dies kann zum Beispiel bei der Senkung der Kostenstruktur, der Einführung einer neuen Software oder dem Eindringen in einen neuen Markt oder ähnlichen Projekten der Fall sein. Es obliegt dem Unternehmen, den Bedarf an Know-how über den externen Markt abzudecken oder qualifizierte Mitarbeiter zu engagieren bzw. interne Mitarbeiter über Schulungsprogramme dementsprechend auszubilden und auf die bevorstehenden Herausforderungen vorzubereiten. Unternehmen können durchaus externe Unternehmensberater längerfristig engagieren und als Fixkosten

einplanen. Interessanter ist jedoch die Alternative, diese auf Projekt- bzw. Erfolgsbasis arbeiten zu lassen. Nicht zu vergessen sind die Aufwände für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.

Ein wesentlicher Bestandteil für den langfristigen Fortbestand eines Unternehmens sind Versicherungen. „Versicherungen bieten Sicherheit“<sup>39</sup>. Dieser einfache Satz erklärt das Prinzip von Versicherungen. Kurz erklärt geht es darum, sich gegen ein Entgelt gegenüber Schadensfällen abzusichern. Dieses hängt von der Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens und der Höhe der Versicherungssumme ab.<sup>40</sup> Das Unternehmen kann sich gegen viele Arten von möglichen Schadensfällen versichern. Beispiele hierfür sind Feuer-, Diebstahl-, Unternehmensausfall-, Wasserschaden-, KFZ- und Transportversicherungen. Die Versicherungsjahresprämien sind als Fixkosten in der Plan-GuV budgetiert und werden als Zwölftel im monatlichen Aufwand ausgewiesen. Hier gilt für den Liquiditätsplaner zu beachten, dass Versicherungen im Regelfall einmal jährlich bezahlt werden. Dies ist jedenfalls zu berücksichtigen.

Um die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bei den potentiellen Käufern zu vermarkten, bedient man sich der Werbung. Sie ist ein wichtiger Faktor bei der Beibehaltung und Gewinnung von Marktanteilen. Spang schreibt: „...ist Werbung eine persuasive Information, die zum Erwerb einer Ware oder einer Dienstleistung verleiten soll.“<sup>41</sup> Werbekosten sind im Allgemeinen zu den Fixkosten zu

---

<sup>39</sup> Graf von der Schulenburg, J.: Versicherungsökonomik, 2005, S. 29

<sup>40</sup> Vgl. Dreher, M.: Die Versicherung als Rechtsprodukt, 1991, S. 38f

<sup>41</sup> Spang, K.: Grundlagen der Literatur- und Werberhetorik, 1987, S. 63



zählen, es sei denn, sie werden in Prozent des Umsatzes angegeben.<sup>42</sup> Es gibt viele Möglichkeiten, Werbung zu machen. Beispiele hierfür sind Plakat-, Zeitungs-, Radio- oder TV-Werbung.

Der Begriff Public Relations, zu Deutsch Öffentlichkeitsarbeit, wird in der Literatur heiß diskutiert und es gibt viele voneinander abweichende Definitionen dafür. Für viele steht die Imagepflege im Mittelpunkt der Public Relations. Hier grenzt sich die Öffentlichkeitsarbeit von der Werbung ab, indem sie ein positives Bild des gesamten Unternehmens erzeugen soll.<sup>43</sup> Werbung hingegen soll beim Adressaten positive Assoziationen für Produkte und Marken hervorrufen. Zu PR-Aktivitäten zählen beispielsweise Pressemitteilungen, Unternehmenshomepages, Messestände und viele mehr. PR-Kosten sind Fixkosten und sehr gut planbar.

Weitere betriebliche Aufwände stellen Steuern, Gebühren und Beiträge dar. Auf sie hat das Unternehmen wenig Einfluss. Sie werden von der öffentlichen Hand, von halbstaatlichen und von privaten Organisationen zur Einnahmenerzielung eingehoben. Die „sonstigen“ Steuern wie die KFZ-Steuer oder die Grundsteuer sind aufgrund ihrer einfachen Handhabung und ihrem Fixkostencharakter als Positionen nicht in der Steuerrechnung (Punkt 4.3.6), sondern im betrieblichen Aufwand enthalten. Diese sind im Normalfall jährlich zu entrichten. Beispiele für Gebühren sind unter anderem Beurkundungen oder die Müllentsorgung. Beiträge werden an Kammern (z.B. Wirtschaftskammer), Verbände (z.B. Freier Wirtschaftsverband Österreich) oder an Vereine (z.B.

---

<sup>42</sup> Vgl. Egger, A., Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung, 2007, S. 93

<sup>43</sup> Vgl. Kunczik, M.: Public Relations: Konzepte und Theorien, 2002, S. 39ff

Internationaler Controller Verein) gezahlt. Sowohl Gebühren als auch Beiträge sind fixe, leicht planbare Kosten.<sup>44</sup>

Übersicht betrieblicher Aufwand							
Jahr	2011						
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Anmerkungen
2.31 Energie	-320	-320	-320	-320	-320	-320	Monatsvorschreibungen
2.32 Instandhaltung/Wartung	-70	-150	-30	-250	-80	-370	-
2.33 Miete	-30	-30	-30	-30	-30	-30	Miete für eine Lagerhalle
2.34 Transport	-170	-155	-213	-196	-224	-181	-
2.35 Kommunikation/EDV	-95	-95	-270	-95	-355	-95	April u. Juni: +Lizenzgebühren f. Software
2.36 Rechts- u. Beratungsaufwand	-180	-75	-75	-75	-75	-75	Feb.: +Honorar Jahresabschlussprüfer Mai.: Jahresprämie Versicherungs AG Juni: Jahresprämie Versicherungs GmbH
2.37 Versicherungen	-	-	-	-350	-174	-	-
2.38 Werbung/PR	-240	-325	-291	-272	-345	-412	-
2.39 Sonstige Steuern, Gebühren, Beiträge	-75	-92	-68	-42	-290	-56	-
2.3 Betrieblicher Aufwand	-1.180	-1.242	-1.297	-1.630	-1.893	-1.539	

Abb. 9: Übersicht der betrieblichen Aufwände

In der oben dargestellten Übersicht der betrieblichen Aufwände sind die Energieaufwände der Beispiel AG mit einer monatlich konstanten Vorschreibung im Jahr 2011 ersichtlich. Der Instandhaltungsaufwand ist monatlich individuell nach wahrscheinlich auftretenden Instandhaltungen geplant. Die jährlichen Wartungsgebühren sind im jeweiligen Zahlungsmonat eingetragen. Die Miete inklusive Betriebskosten beträgt eine stetige monatliche Rate. Der Transportaufwand hängt vom Volumen (Anzahl und Gewicht) der Warenlieferungen bei externen Spediteuren ab. Die EDV- und Kommunikationsaufwände werden mit Ausnahme der Monate April und Juni mit jeweils 95.000 € geplant. In diesen Monaten fallen zusätzlich Auszahlungen für jährliche Lizenzgebühren an. Die Rechts- und Beratungsaufwände belaufen sich auf 75.000 € monatlich. Im Monat Februar werden zusätzlich 105.000 € brutto für die Jahresabschlussprüfung bezahlt. Die jeweiligen Versicherungen sind mit

<sup>44</sup> Vgl. Baum, F.: Kosten- und Leistungsrechnung, 2009, S. 42

zwei Versicherungsunternehmen vertraglich vereinbart und bedingen Jahresprämienzahlungen in den Monaten Mai und Juni. Die Werbe- und PR-Kosten sind je nach Maßnahmenplan der durchzuführenden Aktionen, unter Beachtung der Zahlungszeitpunkte, monatsindividuell verteilt. Ebenso sind die zu zahlenden „sonstigen“ Steuern, Gebühren und Beiträge je nach Auszahlungsdatum im Liquiditätsplan eingegliedert.

#### **4.3.4 Finanzen**

Zinsaufwände fallen an, wenn sich das Unternehmen von einem oder mehreren Kreditinstituten Kapital leiht. Dies passiert in Form von Kontokorrentkrediten (das sind Konten mit einem bestimmten Überziehungsrahmen), Darlehen und anderen Fremdfinanzierungsmöglichkeiten. Der Liquiditätsplaner muss die Zinskonditionen kennen, um zu wissen, wann die Zinsen und in welcher Höhe sie gezahlt werden. „Werden die Zinsen am Ende der Kapitalüberlassungsfrist (bzw. der Zinsperiode) gezahlt, so spricht man von nachschüssiger (oder dekursiver) Verzinsung, werden sie zu Beginn des Überlassungszeitraumes (bzw. der Zinsperiode) gezahlt, so spricht man von vorschüssiger (oder antizipativer) Verzinsung.“<sup>45</sup> Der Zinsaufwand für einen Kontokorrentkredit ist sehr schwer vor auszuplanen, da jeden Tag ein anderer (negativer oder positiver) Saldo am Bankkonto zu Buche steht. Hier können vergangenheitsorientierte Durchschnittswerte herangezogen werden. Fakt ist, dass die Kontokorrentzinsen den Liquiditätsplan nicht entscheidend negativ verändern dürfen, da sonst davon auszugehen ist, dass entweder die Liquiditätslage des Unternehmens dauerhaft schlecht

---

<sup>45</sup> Tietze, J.: Einführung in die Finanzmathematik, 2009, S. 17

ist oder die goldene Finanzierungsregel nicht beachtet wird. Diese fordert die Fristenkongruenz zwischen Investitionen und Finanzierungen. Das heißt wiederum, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristig überlassenem Kapital finanziert werden soll und kurzfristig gebundenes Vermögen mit kurzfristig überlassenem Kapital finanziert werden kann.<sup>46</sup> Kein Unternehmer wird bewusst langfristige Investitionen mit Kontokorrentkrediten finanzieren wollen, da diese in der Regel hohe Zinskosten verursachen. Darlehenszinsen sind im Gegensatz zu Kontokorrentzinsen einfacher zu planen. Der Liquiditätsplaner kann die Höhe (und den Zahlungszeitpunkt) der errechneten Zinsen auf Anfrage beim Kreditinstitut einholen, sollte aber mit seinen finanzmathematischen Kenntnissen in der Lage sein, die eingeholten Zahlen zumindest überschlagsmäßig zu prüfen.

Eine weitere Auszahlung im Rahmen des Finanzverkehrs entsteht bei der Tilgung von Krediten. Bei Krediten gilt das gleiche Prinzip wie bei Geldanlagen (siehe Punkt 4.2.2): Der Kredit wird nicht endlos gewährt. Daraus entsteht eine Tilgung (=Rückzahlung). Die Höhe und der Zahlungszeitpunkt der Tilgung bzw. die Zahlungsrythmen bei mehreren Tilgungen eines Kredites stehen im Regelfall schon beim Verhandeln der Kreditkonditionen fest.

An die Eigentümer des Unternehmens wird in regelmäßigen Abständen Geld ausbezahlt. Je nach Rechtsform der Unternehmung ergeben sich unterschiedliche Sachverhalte. Bei Personenunternehmen spricht man von Geldentnahmen. Einzelunternehmer oder Gesellschafter lassen sich

---

<sup>46</sup> Vgl. Hering, T., Matschke, M., Klingelhöfer, H.: Finanzanalyse und Finanzplanung, 2002, S. 48

also vom Unternehmenskonto auf deren privates Konto Geld auszahlen. Sie können auch Vermögenswerte in den privaten Bereich überführen. Sie tätigen dann so genannte Privatentnahmen. Diese bedingen allerdings keine Auszahlung und sind somit für den Liquiditätsplan nicht direkt relevant. Fällt jedoch durch die Entnahme eine Umsatzsteuer an, ist diese zu berücksichtigen.<sup>47</sup> Bei Kapitalgesellschaften spricht man entweder von einer Gewinnausschüttung (bei einer GmbH) oder von einer Dividendenzahlung (bei einer AG). Diese werden im Vorhinein vorgeschlagen und abgesegnet und sind daher gut planbar. Bei Personengesellschaften liegt es an den Eigentümern, ihre Geldentnahmen sorgfältig zu planen.

Übersicht Finanzen							
Jahr	2011						
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Anmerkungen
2.41 Zinsaufwand	-	-75	-	-	-75	-	-
2.42 Kredittilgungen	-	-	-	-	-3.500	-	Juni: Tilgung eines Darlehens
2.43 Dividendenzahlung	-	-	-	-5.000	-	-	Mai: Jährliche Ausschüttung
2.4 Finanzen	0	-75	0	-5.000	-3.575	0	

Abb. 10: Übersicht der Finanzauszahlungen

Die obige Übersicht der Auszahlungen zeigt die quartalsweise anfallenden Zinsaufwände für Kontokorrentkredite und sonstige Kreditzinsen. Im Juni steht dem Unternehmen die Tilgung eines Darlehens in einer Höhe von 3,5 Mio. € bevor. Die jährliche Gewinnausschüttung in Form der Dividendenzahlung erfolgt im Monat Mai und beträgt 5 Mio. € brutto. Grundlage für diese Auszahlung ist der

<sup>47</sup> Vgl. Wischmann, F.: Basiswissen externes Rechnungswesen, 2009, S. 124f

Unternehmensgewinn 2010, der 15 Mio. € netto betrug. Dies ergibt eine von den Aktionären genehmigte Ausschüttungsquote von 33,3%.

#### **4.3.5 Investitionsrechnung**

Investition bedeutet Kapitalverwendung zur Beschaffung von Vermögensteilen. Der Investitionsprozess bewirkt Auszahlungen und Einzahlungen. Die typische zeitliche Abfolge sieht wie folgt aus: Zu Beginn einer Investitionsperiode benötigt es Anschaffungsauszahlungen und in weiterer Folge eventuell laufende Auszahlungen, um laufende Einzahlungen und möglicherweise einen Liquidationserlös zum Ende einer Investitionsperiode einzubringen. Die Merkmale einer Investition bestehen aus Erfolgskomponente, Liquiditätskomponente und Risikokomponente. Der Erfolg kann z.B. in Form von der Rendite eines Investitionsobjektes gemessen werden. Die Liquidität wird durch Einzahlungen und Auszahlungen einer Investition beeinflusst. Das Liquiditätsrisiko äußert sich einer Verzögerung der zu erwartenden Zahlungseingänge (so genannten Desinvestitionen) bzw. dem Ausbleiben dieser (=Erfolgsrisiko). Es gibt mehrere Arten von Investitionen: objektbezogene, wirkungsbezogene und sonstige Investitionen. Die Arten der objektbezogenen Investitionen sind Sachinvestitionen, z.B. eine Maschine oder ein Gebäude, Finanzinvestitionen, z.B. Beteiligungen, oder immaterielle Investitionen, z.B. Forschungs- und Marketinginvestitionen.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Olfert, K., Reichel, C.: Investition, 2009, S. 23ff

Übersicht Investitionen							
Jahr	2011						
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Anmerkungen
2.51 Sachinvestitionen	-	-	-4.500	-5.500	-	-	April, Mai: Kauf neuer Herstellungsmaschinen
2.52 Finanzinvestitionen	-	-	-	-	-	-	
2.53 Immaterielle Investitionen	-	-	-	-	-	-	
2.5 Investitionen	0	0	-4.500	-5.500	0	0	

Abb. 11: Übersicht der Investitionsauszahlungen

Aus der Investitionsübersicht (siehe obige Abbildung) ist erkenntlich, dass im April und Mai in zwei Tranchen neue Herstellungsmaschinen zu je 4,5 sowie 5,5 Mio. € angeschafft werden. Im Zeitraum von Februar bis Juli sind laut Übersicht keine weiteren Investitionen geplant.

### 4.3.6 Steuern

Die Steuerrechnung setzt sich mit den zwei wichtigsten Steuern im Unternehmen auseinander. Es handelt sich um die Umsatzsteuervoranmeldung (Umsatz- u. Vorsteuer) und in Kapitalgesellschaften um die Körperschaftssteuer. Diese werden in der Folge behandelt. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften müssen die Steuerpflichtigen als Person ihre Einkommenssteuererklärung abgeben.

Die Umsatzsteuer ist laut § 21 Abs. 1 UStG am 15. Tag (=Fälligkeitstag) des zweiten Folgemonats zu entrichten. Das bedeutet für den Liquiditätsplan die Auszahlung der gebuchten bzw. geplanten Umsätze im zweiten Folgemonat. Es handelt sich folglich nicht um die

Einzahlungen der Umsätze, sondern um die Umsätze selbst, die zur Bemessungsgrundlage dienen. Der Liquiditätsplaner geht folgendermaßen vor: Er holt sich die Umsatzdaten aus der Plan-GuV, rechnet sich die Steuer heraus und fügt den Betrag ins richtige Monat hinzu. Spätestens jetzt sollte klar sein, warum ein Umsatzbudget mit einer Trennung der Umsätze aufgrund ihrer verschiedenen Steuersätze vom Vorteil ist: Damit die Umsatzsteuer besser geplant werden kann. Ein kurzes Beispiel dient zur Veranschaulichung. Für Februar ist ein Bruttoumsatz (inkl. USt.) von 20.173.000 € geplant. Der Mehrwertsteuersatz beträgt 20%. Daraus ergibt sich eine Steuer von 3.362.000 € (=Bruttobetrag dividiert durch 6). Diese wird im übernächsten Monat an das Finanzamt bezahlt.

Die Vorsteuer ist laut § 12 Abs. 1 UStG bereits abziehbar, wenn die Rechnung vorliegt und die Zahlung geleistet worden ist. Sie betrifft Lieferungen und sonstige Leistungen, die im Inland für das Unternehmen ausgeführt worden sind. Daraus folgt, dass die Vorsteuer bei Bezahlung bis zum Termin der Umsatzsteuervoranmeldung in diese miteinbezogen werden darf und die Steuerschuld vermindert.

Rund um die Körperschaftssteuer sind vor allem die KöSt-Vorauszahlungen im Liquiditätsplan zu berücksichtigen. Laut § 45 Abs. 2 EStG sind die Vorauszahlungen zu je einem Viertel am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November zu leisten. Die Basis bildet die Steuerschuld aus dem letzten Jahr. Auf die genaue Berechnungsmethode wird hier verzichtet. Die Höhe der Körperschaftssteuer beträgt laut § 22 KStG Abs. 1 25% vom Einkommen. Es handelt sich hierbei um einen linearen Steuertarif. Das wiederum bedeutet, dass die 25% unabhängig von der Betragshöhe gelten. Ein



Unternehmen muss zum Beispiel insgesamt 20 Millionen € KÖSt-Vorauszahlung im Jahr 2011 leisten. Daher werden jeweils im Februar, Mai, August und November 4 Millionen € an Auszahlungen fällig.

Steuerrechnung							
Jahr	2011						
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Anmerkungen
2.61 Umsatzsteuer	-2.863	-3.151	-3.833	-3.878	-4.485	-5.046	USt. lt. Planumsatz im zweiten Folgemonat
2.62 Vorsteuer	2.254	2.581	3.011	3.296	3.672	3.679	50% Vormonat, 50% akt. Monat
2.63 KÖSt-Vorauszahlung	-4.000	-	-	-4.000	-	-	Quartalsweise Vorauszahlung
2.6 Steuern	-4.609	-570	-822	-4.581	-812	-1.367	

Abb. 12: Übersicht der Steuerrechnung

In der oben dargestellten Übersicht der Steuerrechnung der Beispiel AG wird die Umsatzsteuer aus dem monatlichen Umsatzbudget aus der Plan-GuV abgeleitet und in den übernächsten Monat eingetragen. Die Vorsteuer errechnet sich aus den Auszahlungen des Material- u. Betriebsaufwandes. Hier wird die Annahme getroffen, dass all diese Rechnungen 20% Vorsteuer betragen. Der Schlüssel verteilt sich wie folgt: 50% der Auszahlungen aus dem Vormonat und 50% der Auszahlungen im aktuellen Monat werden durch 6 dividiert, um die Höhe der Vorsteuer zu ermitteln. Die Teilung in Vormonat und aktuelles Monat erfolgt aufgrund der Tatsache, dass die Auszahlungen bis zum 15. des Monats getätigt sein müssen. An spätestens diesem Tag wird auch die Umsatzsteuervoranmeldung abgegeben und die Schuld an das Finanzamt beglichen. Die KÖSt-Vorauszahlungen betragen in den gesetzlich festgelegten Monaten jeweils ein Viertel, also 4 Mio. €, des festgelegten Betrages von 20 Mio. €.

## 4.4 Liquiditätsreserve

Die Bildung von Liquiditätsreserven ist aufgrund der schon erwähnten Planungsunsicherheit (siehe Punkt 1.2) wichtig und verhindert die Konsequenzen aus einer negativen Abweichung der Planung. Die Reserve dient dem Zwecke der Sicherheit und der Vermeidung von Zahlungsproblemen (siehe Punkt 1.3).

Generell können Liquiditätsreserven in leicht liquidierbare Aktiva und unausgenützte Finanzierungsquellen unterschieden werden.<sup>49</sup> Aktiva können z.B. Termingelder, Aktien, Genussscheine etc. sein. Sie besitzen zwei Eigenschaften, die sie als brauchbare Liquiditätsreserven identifizieren: Einerseits besitzen sie eine kurze Restlaufzeit, andererseits sind sie leicht eintauschbar, besitzen also eine hohe Shiftability.<sup>50</sup> Der wichtigste Liquiditätspuffer ist jedoch die nicht ausgenützte Kreditlinie.<sup>51</sup> Sie kann auch am leichtesten in die Liquiditätsplanung integriert werden.

---

<sup>49</sup> Vgl. Franke, G., Hax, H.: Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 2004, S. 291

<sup>50</sup> Vgl. Kaiser, D.: Treasury Management, 2008, S. 47

<sup>51</sup> Vgl. Schierenbeck, H., Lister, M.: Value Controlling, 2002, S. 408

## 4.5 Kreditrahmen

Der Kreditrahmen stellt die Kreditlinie dar, die einem Unternehmen vom Kreditinstitut bei einem Kontokorrentkredit gewährt wird. Dieser Kredit ist eine der gebräuchlichsten Kreditfinanzierungen in Unternehmen. Der Unternehmer hat die Möglichkeit, bis zu einem gewissen Maximum, eben bis zur Kreditlinie, den Kredit auszuschöpfen. Er ist jedoch keineswegs dazu verpflichtet und zahlt nur Sollzinsen für die tatsächlich beanspruchte Summe des Kredites.<sup>52</sup> Aufgrund der hohen Sollzinsen und niedrigen Guthabenzinsen ist es weder ratsam, den Kreditrahmen dauerhaft auszuschöpfen, noch erstrebenswert, große Summen auf dem Konto zu parken. Zeigt die Liquiditätsplanung eine zukünftige Überschreitung des Kreditlimits an, sind sofort Gegenmaßnahmen auszuarbeiten und einzuleiten, um dies tunlichst zu verhindern. Falls dies nicht möglich ist, muss sofort die Bank kontaktiert werden, um eine vorübergehende Ausweitung des Kreditrahmens zu beantragen.

## 4.6 Liquiditätsbedarf/-überschuss

Die Endbanksalden der einzelnen Planperioden, erweitert um die Liquiditätsreserve und verglichen mit dem Kreditrahmen, ergeben im positivsten Fall einen Liquiditätsüberschuss und im negativen Fall einen Liquiditätsbedarf. Der Überschuss an Liquidität entsteht erst, wenn das Bankkonto dauerhaft positiv ist. Eine Nichtausschöpfung des Kreditrahmens bedeutet also noch keineswegs einen

---

<sup>52</sup> Vgl. Stiefl, J.: Finanzmanagement, 2005, S. 62

Liquiditätsüberschuss. Diese Tatsache ergibt sich aus dem Tatbestand, dass mit periodischen Zahlungsüberschüssen zuerst der negative Banksaldo abgedeckt wird. Der Grund für dieses Vorgehen liegt in den höheren Zinsbelastungen bei kurzfristigen (Kontokorrent-)Krediten. Die Strategien zur Verwendung bei Liquiditätsüberschuss (siehe Punkt 5.3) kommen demnach erst bei dauerhaft positivem Bankkontostand zur Anwendung. Der Liquiditätsbedarf kann hingegen auch entstehen, wenn der geplante Kontostand den Kreditrahmen eigenständig nicht überschreiten würde, jedoch in Summe mit der Liquiditätsreserve darüber liegt. Dieser Fall bedingt sofortige liquiditätserhöhende Maßnahmen (siehe Punkt 5.1). Die beschlossenen Maßnahmen müssen in den Liquiditätsplan eingearbeitet werden. Die überarbeitete Planung ist neuerlich an den Adressatenkreis zu versenden.

## **4.6 Anhang**

Der Anhang bietet dem Ersteller des Liquiditätsplans die Möglichkeit, wichtige Informationen zu den diversen Positionen in Textform anzufügen. Dieser Anhang kann mit dem Anhang eines Jahresabschlusses verglichen werden. Er erfüllt nahezu die gleichen Aufgaben: Er besitzt eine Erläuterungs- und eine Ergänzungsfunktion. Sachverhalte können als Text klarer und verständlicher dargestellt werden.<sup>53</sup> Im Gegensatz zu den Anmerkungen, die nur als Randnotizen gedacht sind und in Stichworten auftreten, ist im Anhang der Platz nicht wirklich begrenzt.

---

<sup>53</sup> Vgl. Hahn, H., Wilkens, K.: Buchhaltung und Bilanz, 2000, S. 163

Liquiditätsplanung der Beispiel AG						
Jahr	2011					
Pos. Monat	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
1.1 Kundenumsätze	22.950	25.250	23.850	33.100	30.750	34.350
1.2 Finanzerträge	0	30	200	0	30	0
1.3 Desinvestitionserträge	0	150	0	1.500	2.500	230
1.4 Sonstige Erträge	65	65	65	65	65	65
<b>1 Einzahlungen</b>	<b>23.015</b>	<b>25.495</b>	<b>24.115</b>	<b>34.665</b>	<b>33.345</b>	<b>34.645</b>
2.1 Materialaufwand	-14.105	-14.440	-19.157	-17.469	-23.076	-17.643
2.2 Personalaufwand	-1.520	-1.790	-2.010	-2.110	-4.010	-2.560
2.3 Betrieblicher Aufwand	-1.180	-1.242	-1.297	-1.630	-1.893	-1.539
2.4 Finanzen	0	-75	0	-5.000	-3.575	0
2.5 Investitionen	0	0	-4.500	-5.500	0	0
2.6 Steuern	-4.609	-570	-819	-4.581	-812	-1.367
<b>2 Auszahlungen</b>	<b>-21.414</b>	<b>-18.117</b>	<b>-27.783</b>	<b>-36.290</b>	<b>-33.366</b>	<b>-23.108</b>
3.1 Monatsüberschuss/-fehlbetrag	1.601	7.378	-3.668	-1.625	-21	11.537
3.2 Startbanksaldo (per Ultimo der Vorperiode)	-4.900	-3.299	4.078	411	-1.215	-1.236
<b>3 (End-)Banksaldo</b>	<b>-3.299</b>	<b>4.078</b>	<b>411</b>	<b>-1.215</b>	<b>-1.236</b>	<b>10.301</b>
4.1 Liquiditätsreserve	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
4.2 Kreditrahmen	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
<b>4 Liquiditätsbedarf</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Liquiditätsüberschuss</b>	<b>0</b>	<b>3.078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.301</b>

Abb. 13: Übersicht der gesamten Liquiditätsplanung

In der obigen Abbildung ist der gesamte Liquiditätsplan der Beispiel AG in übersichtlicher Form zu sehen. Auf die Darstellung der Einzelpositionen wird verzichtet. Die Planung erstreckt sich über einen Zeitraum von einem halben Jahr mit einer Periodisierung von Monaten. Der Ist-Banksaldo (=Anfangskontostand des Plans) beträgt -4,9 Mio. €.

Er ist der Ausgangspunkt der Planung. Im ersten Monat (Februar) ergibt sich ein Monatsüberschuss von ca. 1,6 Mio. €. Die einzige Auffälligkeit in diesem Monat ist in der Position 2.6 Steuern zu finden. Dieser Betrag erscheint auffällig hoch und ergibt sich aus der quartalsweisen KÖSt-Vorauszahlung. Im erfreulichen Monat März dreht der Kontostand ins Plus und das Monat wird mit einem positiven Saldo von knapp über 4 Mio. € abgeschlossen. Zieht man die Liquiditätsreserve in Höhe von einer Mio. € ab, so ergeben sich rund 3 Mio. €, die kurzfristig angelegt werden können. Im April ergibt sich aufgrund von Investitionen (Kauf von Herstellungsmaschinen) ein Monatsfehlbetrag von rund 3,7 Mio. €. Im Mai zeigt sich ein großer Anstieg der Einzahlungen bei den Kundenumsätzen. Der Monat ist prinzipiell sehr positiv zu bewerten, jedoch fällt die Dividendenausschüttung an die Aktionäre in Höhe von 5 Mio. € an. Der Kontostand fällt leicht ins Minus (ca. -1,2 Mio. €). Im Monat Juni zeigen sich im Hinblick auf die Liquidität keine nennenswerten Veränderungen. Bei den Auszahlungen im Rahmen des Finanzverkehrs ist zu erwähnen, dass ein Darlehen in Höhe von 3,5 Mio. € getilgt wird. Der Juli zeichnet sich durch hohe Einzahlungen durch Kundenumsätze (34,35 Mio. €) aus. Weil in diesem Monat keine Auszahlungen im Rahmen der Investition und Finanzierung anfallen, ergibt sich ein satter Überschuss von ca. 11,5 Mio. €, was einen Endkontostand im Juli von rund 10 Mio. € zur Folge hat. Über die gesamte Dauer der Liquiditätsplanung ergibt sich kein Bedarf an liquiden Mitteln, was sehr positiv zu bewerten ist.

## **5 Maßnahmen aufgrund der Liquiditätsplanung**

Der Liquiditätsplan ist vollständig und es können jetzt Maßnahmen auf Basis erlangter Erkenntnisse der Planung getroffen werden. Gibt der Plan Hinweise auf eine mögliche Überziehung des Kreditrahmens, so sind gegensteuernde, Cash generierende Schritte einzuleiten. Selbst bei genügender Liquidität stehen generelle liquiditätsfördernde Aktivitäten zur Verfügung. Ist das Unternehmen in der glücklichen Lage, zuviel Liquidität zu besitzen, stellt sich die Frage, wie man die überschüssigen Mittel am besten verwendet.

### **5.1 Steuerungsmaßnahmen bei Liquiditätsbedarf**

Die Möglichkeiten der Generierung von Liquidität sind vielfältig. In erster Linie geht es darum, das Liquiditätsloch mit Mitteln zu flicken, die keine gravierenden Veränderungen für das Unternehmen nach sich ziehen. Die Auswirkungen in den Punkten Abhängigkeit bei Kreditgebern, Eigentumsverhältnisse, Ausrichtung des Unternehmens und Veränderung des Geschäftsbetriebes sollen möglichst gering gehalten werden.

Der Ansatz zu hinterfragen, worin der Liquiditätsbedarf begründet ist, kann schon Lösungsmöglichkeiten einbringen. Um die Liquidität wieder in den grünen Bereich zu steuern, können z.B. aufwandsintensive Projekte unterbrochen werden. Weiters kann auf die Verschiebung von Investitionen plädiert werden, sofern diese später durchführbar und nicht essentiell für kurzfristige Einnahmen sind.

Falls die Investitionen nicht aufgeschoben werden können, besteht eventuell die Möglichkeit, Investitionsgüter zu leasen anstatt zu kaufen. Voraussetzungen dafür sind einerseits die Leasingfähigkeit der Investition und andererseits die Findung eines Leasinggebers. „Unter Leasing versteht man die entgeltliche Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsguts auf Zeit durch Finanzierungsinstitute und andere Unternehmen, ...“<sup>54</sup>. Es entsteht eine Übereinkunft zweier Parteien, dem Unternehmen als Leasingnehmer und einem anderen Unternehmen als Leasinggeber, über die zeitweise Überlassung des Investitionsobjektes gegen Entgelt. Es gibt drei Arten des Leasing: Finanzierungsleasing, Operation Leasing und „Sale and lease back“. Der Unterschied zwischen dem Financial Lease und dem Operating Lease besteht darin, dass es beim Finanzierungsleasingvertrag eine unkündbare Grundmietzeit gibt, die beim Operating-Leasing-Vertrag entfällt.<sup>55</sup> Der Vorteil im Hinblick auf die Planung der Liquidität besteht darin, dass große Auszahlungen am Investitionsanfang entfallen und die Summe stattdessen auf den gesamten Zeitraum aufgeteilt wird.

Die dritte Variante, das so genannte „Sale and lease back“, stellt eine Überleitung zur nächsten Steuerungsmaßnahme dar: Der Verkauf von Anlage- und Umlaufvermögen. Beim „Sale and lease back“ geht es darum, Vermögen zu verkaufen und im gleichen Moment zurück zu leasen für eine gewisse Zeitperiode unter bestimmten Konditionen. Solche Geschäfte können mit Versicherungsunternehmen, Banken, darauf spezialisierten Gesellschaften oder auch mit Privatinvestoren

---

<sup>54</sup> Perridon, L., Steiner M., Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2009, S. 453

<sup>55</sup> Vgl. Drukarczyk, J.: Finanzierung, 2003, S. 459



abgeschlossen werden.<sup>56</sup> Der Vorteil der Transaktion besteht darin, dass Cash beim Zeitpunkt des Verkaufs generiert werden kann. Langfristige Nachteile ergeben sich aus der Verminderung des Vermögens und der zusätzlichen periodischen Ausgaben für die Nutzung des Objektes. Ein solcher Schritt sollte schon wohl überlegt vorgenommen werden. Weitere Möglichkeiten zur Liquiditätserhöhung ergeben sich aus dem Verkauf von nicht mehr benötigten Vermögensgegenständen aus dem Anlage- und Umlaufvermögen.

Aus dem Verkauf von Umlaufvermögen lässt sich das Factoring ableiten. Das Factoring von offenen Kundenforderungen bedeutet den Verkauf von noch nicht eingegangenen Ausgangsrechnungen (offenen Posten) an Factor-Institute. Diese kümmern sich in weiterer Folge auch um die Eintreibung der Forderungen und tragen auch das Ausfallrisiko.<sup>57</sup> Diese Forderungsverkäufe bedingen nicht zu vernachlässigende Abschlagszahlungen und bringen nur entsprechende Quoten der wahren Rechnungshöhe ein. Weiters kann der Reputationsverlust bei Kunden erheblichen Imageschaden für das gesamte Unternehmen verursachen. Schließlich kennt das Unternehmen die Vorgehensweise der eintreibenden Partei nicht.

Die Mittelaufbringung kann natürlich auch in Form von Krediten erfolgen. Das Unternehmen nimmt Kredite bei Kreditinstituten in Anspruch bzw. sucht um neue Kredite an. Vor allem kurzfristige Kredite kommen bei einem Liquiditätsengpass in Frage. Die klassische Form des kurzfristigen (laufenden) Kredites ist der Kontokorrentkredit. Nahezu jedes

---

<sup>56</sup> Vgl. Brigham, E., Ehrhardt, M.: Financial Management, 2008, S. 716

<sup>57</sup> Vgl. Davidson N., Mills, S., Ruddy, N.: Salinger on Factoring, 2005, S. 1f

Unternehmen hat ein Konto, das bei Bedarf negative Kontosalden ergeben kann. Meist stellt sich bei Knappheit der liquiden Mittel nicht die Frage einer Eröffnung, sondern einer Erweiterung der Kreditlinie. Um diese beim Kreditinstitut zu erreichen, müssen schlagkräftige Argumente auf den Tisch gelegt werden. Hilfreich ist ein Liquiditätsplan, der aufzeigt, dass der Engpass nur von kurzer Dauer ist. „Der Lombardkredit bezeichnet ein kurzfristiges Darlehen, das gegen Verpfändung beweglicher, marktgängiger Vermögensobjekte des Kreditnehmers gewährt wird.“<sup>58</sup> Der Kreditnehmer bekommt für eine gewisse Zeitspanne einen festen Betrag, der nach Ablauf dieser in einer Summe zu tilgen ist. Je nach Höhe des Faustpfandes richtet sich die maximale Höhe des Kredites.<sup>59</sup> Es existieren weitere kurzfristige Kreditformen wie z.B. Kreditleihe, Akkreditiv etc., auf die nicht detailliert eingegangen wird.

Bei dauerhaft negativer Liquiditätslage müssen größere Schritte wie etwa eine Erhöhung des Eigenkapitals ins Auge gefasst werden. Die Art und Weise des Ablaufs bei einer Eigenkapitalerhöhung hängt stark von der Unternehmensform ab. Während im Einzelunternehmen nur das Privatvermögen des Unternehmers in Frage kommt, ergibt sich bei großen Aktiengesellschaften die Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung über die Börse. Durch diese Maßnahme können große Cash-Beträge generiert werden. Ein gewisser Machtverlust der Eigentümer ist jedenfalls mit einzukalkulieren.

## **5.2 Liquiditätsfördernde Maßnahmen**

---

<sup>58</sup> Schäfer, H.: Unternehmensfinanzen, 2002, S. 368

<sup>59</sup> Vgl. Perridon, L., Steiner M., Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2009, S. 433

Die folgenden Maßnahmen können jederzeit im Unternehmen angewandt werden. Um erst gar nicht in Liquiditätsengpässe zu geraten, bieten sich liquiditätsfördernde Aktionen im Zusammenspiel mit Kunden und Lieferanten an.

Im externen Bereich ergeben sich meist große Potentiale im Debitoren- bzw. Kreditorenmanagement. Im ersten Schritt sind die Zahlungskonditionen bei den Lieferanten und bei den Kunden zu prüfen. Die Zahlungsziele bei Lieferanten sind gegebenenfalls durch Verhandlungen zu verlängern. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf der Skontofrist. Diese sollte vom Unternehmen immer eingehalten werden, da sich daraus eine zusätzliche Ersparnis ergibt. Die ausgehandelten Zahlungsfristen bei Kunden sollten im Gegensatz dazu möglichst kurz gehalten werden.<sup>60</sup>

Im nächsten Schritt sind die Ist-Daten zu prüfen. Dies kann über die Kennzahlen Debitoren- und Kreditorenumschlag geschehen. Diese Werte können auf durchschnittliche Tage von der Rechnungserstellung bis zur Zahlung umgelegt werden. Der Vergleich der durchschnittlichen Zahlungsziele lässt erahnen, ob das Unternehmen eher Lieferantenkredite beansprucht oder Kundenkredite vergibt. Denn eine Rechnung auf Ziel ist mit einem kurzfristigen Kredit gleichzusetzen.

Weitere liquiditätsmäßig entlastende Zahlungsbedingungen mit Kunden sind Anzahlungen bzw. Vorauszahlungen. Bei der Anzahlung wird vom

---

<sup>60</sup> Vgl. Werdenich, M.: Modernes Cash-Management, 2008, S. 62

Käufer schon vor der Lieferung bzw. Leistungserbringung ein Teilbetrag bezahlt. Bei Vorauszahlungen wird sogar die gesamte Summe vorab bezahlt. Diese vertraglichen Vereinbarungen sind jedoch vor allem bei Stammkunden schwer durchsetzbar.

Ein effizientes Mahnwesen kann durch frühere Zahlungen zu einer verbesserten Liquidität und durch eine Verringerung von Forderungsausfällen auch zu einer stärkeren Rentabilität beitragen. Zahlungserinnerungen sollten rasch nach Ablauf der Netto-Zahlungsfrist abgeschickt werden. Denkbar ist ein Mahnlauf pro Woche. Rasche Mahnungen widersprechen keineswegs der Kundenfreundlichkeit. Eine weitere interessante psychologische Methode, die Kundeneinzahlungen zu forcieren, ist folgende: Die Vertriebsmitarbeiter im eigenen Unternehmen erhalten ihre Provisionen nicht mehr aufgrund von den Kundenumsätzen, sondern erst nach Erhalt dieser Umsätze. Diese Maßnahme soll auch dazu beitragen, dass Kunden fristgerecht zahlen.<sup>61</sup>

### **5.3 Mittelverwendung bei Liquiditätsüberschuss**

In erster Linie wird eine Kredittilgung angepeilt. Diese mindert den zukünftigen Zinsaufwand und ist somit auch in zweiter Instanz liquiditätsfördernd. Voraussetzung für die entsprechende Maßnahme ist die Möglichkeit zur frühzeitigen Tilgung der Kredite.

---

<sup>61</sup> Vgl. Stahl, H.: Finanz- und Liquiditätsplanung, 2009, S. 104ff

Konstante Liquiditätsüberschüsse bieten die Möglichkeit, Investitionen aller Art zu tätigen oder auf Eis gelegte Investitionen wieder in Gang zu setzen.

Bei kurzfristigen Überschüssen wird Geld vom Kontokorrentkonto genommen und in Form von Termingeld angelegt. Die Anlagedauer erstreckt sich von zwei Tagen bis zu einem Jahr. Eine weitere Möglichkeit als Alternative zum Termingeld ist die Anlage in Geldmarktfonds. Diese investieren einen Großteil des Fondsvermögens in kurzfristige, liquide Papiere, z.B. Anleihen mit kurzer Laufzeit.<sup>62</sup>

Steht der Überfluss an Cash länger zur Disposition, empfehlen sich aufgrund höherer Zinsen längerfristige Anlagen, z.B. Spareinlagen oder Anleihen. „Anleihen sind Wertpapiere, die Forderungsrechte darstellen. Über eine Anleihe bezieht ein Unternehmen, die Banken oder der Staat Fremdkapital.“<sup>63</sup>

In seltenen Fällen kommt es zu einer Verminderung des Eigenkapitals. Diese Maßnahme wird allerdings nur vollzogen, wenn für die überschüssigen liquiden Mittel im Unternehmen aktuell und zukünftig voraussichtlich keine Verwendung mehr besteht.

---

<sup>62</sup> Vgl. Werdenich, M.: Modernes Cash-Management, 2008, S. 134f

<sup>63</sup> Geisel, B.: Eigenkapitalfinanzierung, 2004, S. 52

## 6. Fazit

Die Erstellung einer Liquiditätsplanung erweist sich als funktionierendes Instrument zur Ermittlung von zukünftigen Liquiditätsentwicklungen im Unternehmen. Durch das Wissen über die eventuell bevorstehenden Zahlungsschwierigkeiten können und müssen rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, um diese tunlichst zu verhindern. Andererseits kann kurzfristig frei zur Verfügung stehendes Geld zweckmäßig investiert werden.

Bei der erstmaligen Erstellung geht es vor allem darum, der Planung ein Grundgerüst, also eine Struktur, zu verschaffen. Der Aufbau eines Liquiditätsplans gilt im Groben für alle Unternehmungen. Der Ist-Saldo ergibt mit zukünftigen Ein- und Auszahlungen den Plan-Saldo. Geplant wird rollierend bis zu einem Jahr im Vorhinein. Die Dauer der einzelnen Zeitperioden erstreckt sich von einem Tag bis zu einem Monat. Generell kann gesagt werden, dass es bei der Einführung leichter fällt, mit längeren Einzelperioden zu starten. Ein grober Überblick in die Zukunft ist jedenfalls besser als gar keiner. Wichtig ist die Festlegung der Vorgangsweise bei der Erstellung, um eine große Transparenz zu schaffen. Der Vorteil für den Planer liegt darin, dass er bei den Adressaten nicht in Erklärungsnöte geraten wird. Detailreichere Pläne können mit der Zeit entstehen, wenn der Ersteller des Plans immer mehr mit der Thematik vertraut ist. Die Devise lautet: vom Groben ins Feine.

Weiters ist festzuhalten, dass eine Vorlage einer Liquiditätsplanung bis ins kleinste Detail schwer möglich ist, da die Ein- und Auszahlungsstrukturen in Unternehmen unterschiedlich sein können. Je nach Unternehmensgröße, -branche und -form ergeben sich andere Einzelpositionen und Veränderungen in den Gliederungspunkten. Jedes Unternehmen sollte die für es am besten geeignete Form der Darstellung finden.

Ist die Liquiditätsplanung fertig erstellt, ergeben sich Möglichkeiten für Simulationsrechnungen. Der Planer kann also mehrere Szenarien durchrechnen lassen. Durch Veränderung bei Einzelpositionen können die Auswirkungen auf den gesamten Plan beobachtet werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse können darauf abgestimmte Ziele formuliert und durch Maßnahmen umgesetzt werden.

Abschließend bleibt mir nur noch zu sagen, dass Unternehmen mit der Verwendung einer Liquiditätsplanung das Risiko von Zahlungsschwierigkeiten minimieren können. Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken über die zukünftige Zahlungsfähigkeit machen, um diese nicht dem Zufall zu überlassen.

## **Literaturverzeichnis**

**Alisch, K.**, (2005): Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 2005, S. 2630.

**Aubeck, H.** (2009): Rechnungswesen für Schule und Ausbildung, Norderstedt 2009, S. 71.

**Baum, F.** (2009): Kosten- und Leistungsrechnung, Berlin 2009, S. 11-19.

**Bea, F., Dichtl, E., Schweitzer, M.** (2002): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2002, S. 377.

**Brigham, E., Ehrhardt, M.** (2008): Financial Management, Mason 2008, S. 716.

**Davidson N., Mills, S., Ruddy, N.** (2005): Salinger on Factoring, 2005, S. 1-2.

**Denk, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Mitter, C., Wolfsgruber, H.** (2007): Externe Unternehmensrechnung, Wien 2007, S. 247.

**Dobbener, R.** (2007): Analysis: Studienbuch für Ökonomen, München 2007, S. 77.

**Dreher, M.** (1991): Die Versicherung als Rechtsprodukt, Tübingen 1991, S. 38-39.

**Drukarczyk, J.** (2003): Finanzierung, Stuttgart 2003, S. 459.

**Dülfer, E., Jöstingmeier, B.** (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 2008, S. 425.

**Egger, A., Winterheller, M.** (2007): Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 14-21, 60, 90, 93.



**Franke, G., Hax, H.** (2004): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, Berlin 2004, S. 291.

**Geisel, B.** (2004): Eigenkapitalfinanzierung, Wiesbaden 2004, S. 52.

**Graf von der Schulenburg, J.** (2005): Versicherungsökonomik, Karlsruhe 2005, S. 29.

**Hahn, H., Wilkens, K.** (2000): Buchhaltung und Bilanz, München 2000, S. 163.

**Hering, T., Matschke, M., Klingelhöfer, H.** (2002): Finanzanalyse und Finanzplanung, München 2002, S. 48.

**Ihln, A.** (2007): Die Insolvenz der GmbH, Norderstedt 2007, S. 5.

**Kaiser, D.** (2008): Treasury Management, Wiesbaden 2008, S. 47.

**Koch, H.** (1977): Der Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977, S. 12.

**Köhler, C.** (1977): Geldwirtschaft, Berlin 1977, S. 13.

**Kunczik, M.** (2002): Public Relations: Konzepte und Theorien, Köln 2002, S. 39-42.

**Lang, M., Schuch, J., Staringer, C.** (2009): Einführung in das Steuerrecht, Wien 2009, S. 70.

**Lücke, W.** (1962): Finanzplanung und Finanzkontrolle, Wiesbaden 1962, S. 137.

**Olfert, K.** (1992): Finanzierung, Ludwigshafen 1992, S. 118.

**Olfert, K., Reichel, C.** (2009): Investition, Ludwigshafen 2009, S. 23-29.

**Pernsteiner, H., Andeßner, R.** (2009): Finanzmanagement kompakt, Wien 2009, S. 21-22, 24, 35-36.

**Perridon, L., Steiner M., Rathgeber, A.** (2009): Finanzwirtschaft der Unternehmung, München 2009, S. 12-14, 433, 453, 664-666.

**Pössl, W.** (1991): Controlling und externe Beratung, München 1991, S. 202-203.

**Prätsch, J., Schikorra, U., Ludwig, E.** (2007): Finanzmanagement, Berlin 2007, S. 12-19, 235.

**Prümer, M.** (2005): Cash Flow Management, Wiesbaden 2005, S. 125, 130.

**Schaffhauser-Linzatti, M.** (2006): Grundzüge des Rechnungswesens, Wien 2006, S. 67.

**Schäfer, H.** (2002): Unternehmensfinanzen, Heidelberg 2002, S. 368.

**Schierenbeck, H., Lister, M.** (2002): Value Controlling, München 2002, S. 408.

**Spang, K.** (1987): Grundlagen der Literatur- und Werberhetorik, Kassel 1987, S. 63.

**Stahl, H.** (2009): Finanz- und Liquiditätsplanung, München 2009, S. 10, 28, 64, 104-109, 111.

**Stelling, J.** (2009): Kostenmanagement und Controlling, München 2009, S. 16.

**Stiefl, J.** (2005): Finanzmanagement, München 2005, S. 62.

**Temme, U.**(1997): Die Eröffnungsgründe der Insolvenzordnung, Münster 1997, S. 3-4.

**Tietze, J.** (2009): Einführung in die Finanzmathematik, Wiesbaden 2009, S. 17.

**Werdenich, M.** (2008): Modernes Cash-Management, München 2008, S. 62, 134-135.

**Wischmann, F.** (2009): Basiswissen externes Rechnungswesen, Witten 2009, S. 124-125.

**Witte, E.** (1971): Management Enzyklopädie, München 1971, S. 118.

**Witte, E., Klein, H.** (1974): Finanzplanung der Unternehmung, Hamburg 1974, S. 46.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen ist.

Kirchdorf an der Krems, April 2011

---

Bernd Ranzenmayr